

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of Employee Fluctuation in a Selected Organization

Student: Kristýna Mikušová
Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Mikušová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Fluctuation in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska odchodů zaměstnanců z organizace
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Zhodnocení současného stavu, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

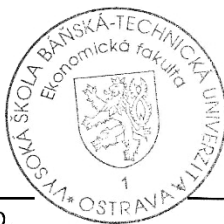
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1470-3.
BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015

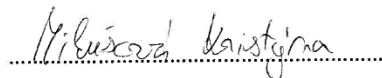

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1 a č. 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Kristýna Mikušová

Obsah

1	Úvod	5
	Teoretická část	7
2	Teoretická východiska odchodů zaměstnanců z organizace	7
2.1	Vymezení pojmu fluktuace	7
2.2	Druhy fluktuace	8
2.3	Metody měření fluktuace	11
2.4	Příčiny fluktuace z organizace	13
2.4.1	Způsoby zjištění fluktuace zaměstnanců	15
2.5	Důsledky fluktuace pro organizaci	19
2.5.1	Náklady fluktuace	20
2.6	Redukce nežádoucí fluktuace	22
2.7	Motivace ve vztahu ke spokojenosti s prací a výkonnosti	23
2.7.1	Vliv motivace na fluktuaci	23
2.7.2	Pracovní spokojenost	27
2.8	Výkon pracovníků	29
2.9	Shrnutí teoretických poznatků	31
	Praktická část	33
3	Charakteristika vybrané organizace	34
3.1	Od historie po současnost	34
3.2	Organizační struktura	36
3.3	Motivační systém organizace	37
3.4	Struktura zaměstnanců společnosti Woco STV	39
4	Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci	41
4.1	Analýza fluktuace dle vybraných ukazatelů	41

4.2 Náklady fluktuace	46
4.3 Způsoby zjištění příčin fluktuace zaměstnanců v organizace Woco.....	50
5 Zhodnocení současného stavu, návrhy a doporučení	54
6 Závěr	59
Seznam použité literatury	60
Seznam zkratk.....	62
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je dnes již známým pojmem, který je stálým a aktuálním problémem i přes poměrně vysokou nezaměstnanost. Počet nespokojených pracovníků, kteří své pracovní místo opouštějí, je neustále velké množství. Pro mnoho organizací představuje ztráta významných zaměstnanců riziko a může mít negativní dopady na fungování organizace. Fluktuace však může být pro organizaci i prospěšná, jelikož je spojena s přísunem nových nápadů, znalostí (nové zkušenosti z venku, jiný pohled). Nicméně s každým odcházejícím zaměstnancem jsou spojeny určité náklady a také náklady v případě přijímání nového zaměstnance na obsazení volné pozice.

Vysoká míra fluktuace je spojena s nepříznivými důsledky, existuje mnoho pohledů na tento problém. Některé organizace jej přehlížejí a nezajímají se o příčiny odchodů jejich zaměstnanců. Jiné ho pečlivě sledují a snaží se pochopit, co zaměstnance motivuje, s čím jsou spokojeni a naopak.

Výše uvedený důsledek vedou k vypracování bakalářské práce na téma Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této bakalářské práce je provést měření fluktuace ve vybrané organizaci, následné vyčíslení nákladu souvisejících s tímto problémem a nalézt příčiny odchodů zaměstnanců s uvedením možností jak negativní fluktuaci snížit.

Text bakalářské práce je rozdělen do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje několik kapitol, které jsou členěny na další podkapitoly. První kapitola bakalářské práce se zaměřuje na samotné vysvětlení pojmu fluktuace, od kterého jsou následně rozděleny jednotlivé druhy fluktuace a způsoby měření, které jsou důležité při využití v podnikatelské praxi. Další kapitola je zaměřena na nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců z organizace a způsoby jak zjistit tyto konkrétní příčiny odchodů z organizace. Nejsou opomenuty důsledky plynoucí s vysoké fluktuace a možnosti jak nežádoucí fluktuaci snižovat. Dále je vymezen pojem motivace a to především motivace pracovní, spokojenost s prací a výkon pracovníků.

Druhá polovina práce neboli praktická část je zaměřena na aplikaci teoretický poznatků v praxi. Tato bakalářská práce se zabývá problematikou odchodů zaměstnanců v organizaci WOCO STV s. r. o.. Tudíž je práce nejdříve zaměřena na charakteristiku organizace, její organizační strukturu, motivační systém a strukturu

zaměstnanců. Další kapitola je věnována interpretaci dat získaných na základě poskytnutých interních dokumentů zkoumané organizace. V posledních částí bakalářské práce jsou zaznamenány návrhy na zlepšení, doporučení.

Teoretická část

2 Teoretická východiska odchodů zaměstnanců z organizace

Úvodní kapitola bude zaměřena na vymezení pojmu fluktuace a faktorů, které jí ovlivňují. Půjde především o vymezení druhů fluktuace, její dopady na organizaci a identifikaci možností jak snížit nežádoucí fluktuaci. Následné definování pojmu motivace, pracovní spokojenosti, výkonosti a objasnění jejich vzájemných vztahů.

2.1 Vymezení pojmu fluktuace

Fluktuace vznikla z latinského slova „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem se nejčastěji používá v přírodních vědách, byl však převzat také do managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013).

V odborné literatuře existuje mnoho definic fluktuace, například Milkovich a Boudreau (1993, s. 390) ve své knize používají termín *„odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude obsazeno“*. Armstrong (2009) upozorňuje na to, že fluktuace by měla zahrnovat příchody i odchody zaměstnanců z organizace. Je důležité zmínit, že do fluktuace se nezahrnují dočasné odchody a přirozené odchody. Za přirozené odchody se považuje úmrtí a odchody do invalidního nebo starobního důchodu. K dočasným odchodům se řadí mateřská dovolená, výkon trestu a výkon veřejné funkce. Urban (2004) fluktuaci vysvětluje jako výměnu firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla se jedná o nežádoucí jev spojený se zvýšenými firemními náklady. Za nepříznivou tendenci je třeba považovat především vysokou fluktuaci nových zaměstnanců. Jedná se tedy o rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru (D'ambrosová, 2014).

Důležité je také vymezení pojmu mobility, jelikož se jedná o širší pojem, který v sobě fluktuaci zahrnuje. Mobilita je přirozeným jevem lidských zdrojů každé firmy, jedná se o pohyb pracovníků, jak uvnitř organizace, tak i mezi ní a jinou organizací. Fluktuace je také vymezena jako pracovní mobilita, tzv. pohyb jednotlivých pracovníků mezi organizací a vnějším společenským prostředím (Nový, 2004).

Tato práce se bude zabývat fluktuací ve smyslu odchodu pracovníků z organizace. Jak popisuje Milkovich a Boudreau, nebo také D'ambrosová, jejich definice nevystihuje tento problém v plné hloubce, ale pro průzkum této práce bude

dostačující. Odchod pracovníka za účelem navázání jiného pracovního poměru bez ohledu na to zda bude jeho pracovní místo obsazeno.

2.2 Druhy fluktuace

Mobilita je širší pojem proto je důležité nejdřív určit druhy samotné mobility a poté se zabývat rozdělením samotné fluktuace.

Koubek (2007) rozděluje mobilitu na *vnitřní* a *vnější*. Vnitřní neboli mobilita uvnitř organizace tvoří:

- povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou pracovní pozici a,
- přeřazování pracovníků na nižší funkci.¹

Povyšování pracovníka představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější, a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. Povýšení může být provedeno na základě přímého rozhodnutí nebo nabídnutí pracovní funkce všem zájemcům v organizaci. Velmi důležité je však využít stejná a spravedlivá kritéria pro povyšování pracovníků. Převedení pracovníka na jinou práci je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí. Mezi příčiny tohoto transferu na jiné pracoviště se řadí například změna požadovaných schopností na původní pracovní místo, obsadit nově vytvořené či uvolněné místo nebo samotná nespokojenost pracovníka s nynějším pracovním místem. Přeřazená na nižší funkci neboli sestup pracovníka na nižší funkci stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá nezřídka doprovázeno i snížením mzdy či platu. Pracovník může být přeřazen na nižší funkci z důvodu zrušení jeho pracovního místa nebo poklesu jeho významu v důsledku organizačních změn. Druhým důvodem je neschopnost pracovníka vykonávat svou práci na základě změny jeho zdravotního stavu nebo hodnocení jeho pracovního výkonu. Tento krok však může mít záporný dopad jak na organizaci, tak na pracovníka. Pracovník může pociťovat pokles možnosti

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce uvádí případy ve, kterých je zaměstnanec povinen změnit svou vykonávanou funkci či pozici.

seberealizace a v horším případě i pocit frustrace². Následně se může stát zdrojem nespokojenosti a ovlivnit důvěru dalších pracovníků v organizaci.

Druhým případem je vnější mobilita, kterou Koubek (2000) dále dělí na aktivní a pasivní stránku. V rámci aktivní stránky vnější mobility jde o postup získávání, výběru, přijímání, orientace a rozmisťování zaměstnanců s cílem obsadit volné pracovní místa. Pasivní stránku tvoří propuštění, penzionování, rezignace a úmrtí pracovníka, ve všech případech se jedná o ukončení pracovního poměru. Rezignace je ukončení pracovního vztahu iniciované pracovníkem. V případě, že pracovník dává určitý signál organizaci o svém odchodu, jedná se o rezignaci očekávanou. V opačném případě může jít o rezignaci neočekávanou. Propouštění pracovníka je ukončení pracovního poměru vyvolané organizací z důvodů, které mohou nastat jak na straně organizace, tak na straně pracovníka. Propuštění pracovníka lze realizovat buď s výpovědí, nebo bez výpovědi, v obou případech je důležité dodržovat zákoník práce.

Nový (2002) člení mobilitu na vnitropodnikovou a mobilitu *mezi organizací a vnějším společenským prostředím, která je označována jako fluktuace*. Dále rozlišuje mobilitu na další formy. První z nich uvádí mobilitu *horizontální a vertikální*. Horizontální mobilita charakterizuje pohyb pracovních sil v rámci pracovních pozic stejné úrovně. Vertikální mobilita pozměňuje úroveň pracovní pozice pracovníka, dochází k jeho vzestupu či sestupu v hierarchii těchto pozic. Jakákoliv pracovní pozice se liší v několika svých charakteristik – podílem na rozhodování, informacích, mírou odměn, obsahem práce, kvalifikačními nároky a požadavky, pracovními podmínkami apod. V závislosti na míře těchto hodnot, které jsou s určitými pracovními pozicemi spojeny, se v rámci sociálních systémů organizací vytváří několik vrstev těchto pozic. Přesun mezi těmito vrstvami pak znamená vertikální mobilitu. Pro posouzení úrovně či míry vertikální mobility se používají kategorie a kritéria sociálního vzestupu či sestupu. Je možné rozlišovat mezi kritérii objektivní a subjektivní povahy. Mezi objektivní kritéria patří např. zvýšení mzdy a pracovní postup. Kritéria subjektivní povahy jsou mnohem různorodější, protože jsou produktem skupinového či individuálního vědomí a odrážejí i řadu aspektů pracovních podmínek a pracovní situace v dané organizaci.

² Frustrace – nepříznivý psychický stav spojený s neuspokojením potřeb či nedosažením cílů. Opakující se či chronický výskyt frustrace může způsobit agresivitu či vznik psychických problémů (Urban, 2004)

Následujícím druhem je *profesní mobilita*, při níž dochází ke změně povolání pracovníka. Pracovník na jednom místě ukončí svou profesi a začne provádět jinou na jiném místě. Jako další uvádí *mobilitu spojenou s migrací*. Tato mobilita je spojena se stěhováním obyvatelstva. Jedná se o situaci, kdy pracovník mění se svým zaměstnáním i své místo bydliště. Také člení mobilitu na *řízenou a neřízenou*. V případě řízení mobility se jedná především o řízení zaměstnanosti v organizaci, dále lze k této mobilitě zařadit odchody pracovníků se smlouvou na dobu určitou, odchody z důvodů veřejného zájmu nebo odchody sezónních pracovníků. Naproti tomu neřízená mobilita se projevuje na základě rozhodnutí pracovníka. Jako poslední vymezuje mobilitu *reálnou a potencionální*. Mobilita reálná označuje takovou mobilitu, ke které opravdu došlo v určitém časovém období. Oproti tomu potencionální mobilita je taková, ke které je možno dojít za jasných okolností v budoucnu. Projevuje se jako záměr pracovníka odejít ze zaměstnání, kdy pracovník hledá nové místo a rozhoduje se.

Dytrt (2006) ve své knize dělí fluktuaci dle jejich následků na vývoj podnikatelského prostředí a to na *žádoucí a nežádoucí*. Nežádoucí fluktuace má negativní vliv na veškerou ekonomiku, neboť odcházející pracovníci tzv. fluktuující pracovníci jasně ovlivňují náklady organizace, které jsou s jejich pohybem spojené. Zvyšuje náklady státního rozpočtu a komplikuje management lidských zdrojů. Cílem každé organizace by mělo být snižování této nežádoucí fluktuace. Žádoucí fluktuace je užitečná pro firmu, jelikož přijímání nových kvalifikovaných zaměstnanců přináší zkvalitnění pracovního kolektivu a na trhu práce tak dochází k přerozdělování pracovníků podle zaměření, pracovního prostředí a zaměření.

2.3 Metody měření fluktuace

Armstrong (2009) uvádí ve své knize několik způsobů jak měřit odchody pracovníků z organizace. Tato práce se zaměřuje na obvyklý ukazatel intenzity, míru přežití, index stability a analýzu délky zaměstnání.

Míra odchodů

Míra odchodů nebo také ukazatel intenzity odchodů je tradičním ukazatelem, který měří ztráty pracovníků. Ukazatel bývá v některých organizacích chybně označován jako míra fluktuace. Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele má následující tvar:

$$\text{míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 \quad (1)$$

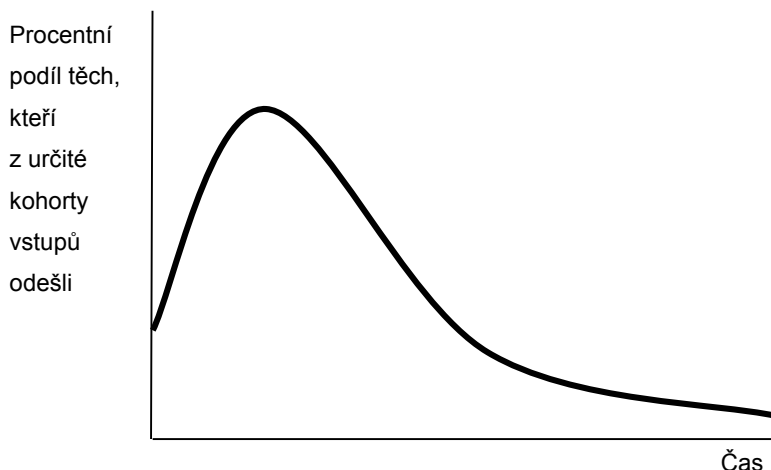
Tato metoda je organizacemi nejvíce používaná, pro její lehkou pochopitelnost a snadný výpočet. Téměř každá organizace sleduje množství či procento propouštění, obvykle ve snaze minimalizovat nebo porovnat své hodnoty s konkurencí. Hlavní nevýhodou míry odchodů je, že tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Velmi důležité je získat informace o odchodech u různorodých pracovníků, hlavně u těch, které se těžce získávají a je složité si je udržet.

Průměrná míra fluktuace se v České republice pohybuje kolem 15 %, přestože doporučená úroveň se nachází v rozmezí 5-7 %. Z čehož vyplývá, že organizaci za sledované období opustí 5-7 osob na každých 100 pracovníků (Bláha, 2014).

Míra přežití

Další obzvláště užitečnou metodou odchodů pracovníků je míra přežití. Jedná se o podíl pracovníků získaných v určitém období a těch pracovníků, kteří se nacházejí v organizaci po určité době. Pro jakoukoliv skupinu neboli kohortu lidí přijatých v určitém období lze vyjádřit rozložení ztrát pomocí „křivky přežití“, (viz Obr. 1.1), ze které lze také zjistit, že největší počet zaměstnanců odchází brzy po nástupu do nového zaměstnání. A opačně, čím déle je zaměstnanec v organizaci, tím nižší je nebezpečí související s jeho odchodem z organizace.

Obr. 2.1 Křivka přežití



Zdroj: Armstrong, str. 316, 2009

Index stability

Tento index je považován za vylepšení ukazatele intenzity odchodů. Index stability „naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v organizaci“, jeho výpočet je možno provést pomocí příslušného vzorce, který má následující tvar:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

Index stability ukazuje sklon dlouhodobějších pracovníků přetrvávat v organizaci, a tedy naznačuje míru kontinuity zaměstnání. Může se však stát znovu zavádějící, jelikož neposuzuje zřetelně odlišné situace, jež jsou dosavadní v organizaci, ve srovnání s útvary nebo organizacemi. Kde má větší část zaměstnanců krátkou dobu zaměstnání.

Analýza délky zaměstnání

V předešlém indexu stability se nachází nedostatek vznikající z neschopnosti odhadnout extrémy. Tento nedostatek lze zčásti odstranit pomocí analýzy průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců. Nicméně tato metoda není stále úplně vypovídající, díky tomu, že se zaměřuje jen na odcházející zaměstnance. Vhodné je provést jemnější realizaci analýzy, která bude porovnávat počty odcházejících pracovníků s počty zaměstnaných u každé zaměstnanecké kategorie. Následně vyjdou důležité výsledky, které je možno využít pro vhodnější řízení.

2.4 Příčiny fluktuace z organizace

Vysoká fluktuace by měla vést každou organizaci k hledání příčin vzniku tohoto problému. Existuje obrovská řada těchto příčin, proto jsou v této části uvedeny zejména ty nejčastější, které způsobují odchod zaměstnanců. Pro organizaci je velmi složité určit, který důvod je pro ně hlavním problémem a který pro ně není příliš významný.

V případě ukončení pracovního poměru, kdy odchod iniciuje pracovník, je důležité zkoumat příčiny těchto odchodů. Je tedy vhodné sledovat odchody pracovníků z organizace, ale hlavně jeho příčiny. Organizace by měla sledovat hlavně příčiny, které může sama ovlivnit a to buď jeho odstraněním či zmírněním (Koubek, 2000).

Organizace by měly klást velký důraz na výstupní rozhovor, jelikož s odcházejícím pracovníkem dokáže zjistit příčiny odchodů a stanovit konkrétní důvody nespokojenosti pracovníka. Nejčastější důvody lze zařadit do následujících skupin:

- vyšší plat nebo mzda nabízená v jiné organizaci,
- lepší kariérní vývoj (perspektiva), více možností rozvíjet své dovednosti,
- větší jistota zaměstnání, výhodnější pracovní podmínky,
- špatné vztahy s manažerem, vedoucím týmu nebo také negativní vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týrání či obtěžování,
- různé osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování a jiné možné důvody (Armstrong, 2007).

Na základě kvalitativních výzkumů, kdy dotazovaní zcela otevřeně diskutovali o svých potřebách a preferencích. Vznikl seznam, z něhož bylo vytvořeno těchto 7 důvodů odchodů:

- nesplnění očekávání od práce nebo pracovního místa,
- rozpor mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- špatná zpětná vazba a velmi málo koučování,
- příliš málo příležitostí ke kariérnímu růstu,
- pocit nedocení a odmítnutí,
- stres vzniklý z přepracovanosti a nerovnováhy,
- snížení důvěry v nejvyšší vedení (Branham, 2009).

Další možné příčiny, které způsobují odchod zaměstnanců z organizace lze rozdělit do tří následujících skupin:

- *faktory mimopodnikové povahy* – jedná se o faktory, které organizace nemůže žádným způsobem ovlivnit (poměr mezi poptávkou a nabídkou na trhu pracovních sil, umístění organizace v rámci lokality, atraktivnost a společenská prestiž pracovního místa),
- *faktory podnikové povahy* – zde je možné zařadit vztahy mezi spolupracovníky a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, organizace práce, pracovní režim, systém motivace a celková spokojenost pracovníků, atd. Jedná se o faktory, které organizace může ovlivňovat, a jsou hlavním zdrojem fluktuace.
- *faktory dané osobními charakteristikami pracovníků* – jedná se o demografické faktory jako například vzdělání, věk, rodinný stav, počet dětí v rodině, profese, praxe v organizaci, které mají vliv na flukтуаční tendence (Nový, 2002).

Společnost PricewaterhouseCoopers (2007) ve své studii uvedla jako hlavní důvod odchodů zaměstnanců následující faktory:

- nízká loajalita zaměstnanců,
- slabá motivace zaměstnanců,
- snížení možnosti osobního rozvoje,
- nesprávný styl řízení a vedení lidí,
- nevyrovnanost pracovního a osobního života,
- neuspokojivé ohodnocení.

Výsledky studie tohoto institutu lze jednoduše vysvětlit. Tedy zásadní příčinou fluktuace nejsou špatné dojmy zaměstnanců, ale pouze ti co je svojí netečnou nebo také nepatřičně zaměřenou aktivitou zapříčiňují. Z čehož vyplývá, že lidé opouštějí špatné manažery nikoliv špatné organizace.

Další výzkum, zkoumající příčiny odchodů zaměstnanců ze zaměstnání zpracovala personální společnost mBlue (2014). Konkrétní důvody, zjištěné z již zmíněných výstupních rozhovorů, kategorizovali do šesti oblastí – nedostatečná možnost kariérního růstu a seberealizace, vedení firmy a její rozvoj, mzda a benefity, firemní kultura a podmínky práce, osobní důvody a reorganizace.

2.4.1 Způsoby zjištění fluktuace zaměstnanců

Každá organizace by měla dbát na odhalování skutečností, které by se mohly stát příčinou odchodů pracovníků. Tomuto cíli pomohou následující způsoby:

- rozhovory s pracovníky v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků a vytvářením plánů pracovního výkonu a personálního rozvoje pracovníka na další období,
- ankety mezi pracovníky,
- analýza stížností předložených pracovníky,
- zvláštní dotazníky pro odcházející pracovníky,
- rozhovory s odcházejícími pracovníky.

Nejllepší možností jak zjišťovat příčiny odcházejících pracovníků je kombinace všech uvedených způsobů. Jelikož první tři způsoby pomohou předcházet případným odchodům, kdežto zbývající způsoby jim nedokážou zabránit (Koubek, 2000).

Rozhovory s pracovníky v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků

Koubek (2000) ten rozhovor s pracovníky nazývá jako hodnotící rozhovor. Je to nástroj pro hodnocení pracovníka, jehož cílem je poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho výkonu a chování. Také o společné nalezení nápravy nebo zlepšení jeho nedostatečného výkonu. Hodnotící rozhovor by měl provádět nadřízený pracovníka podle předem připravených kritérií. Styl rozhovoru by měl být rovnoprávný, kde obě dvě strany spolupracují jako partneři a snaží se najít řešení, které na konci u obou vyvolá pozitivní dojem s uspokojivými výsledky. Velmi důležité je poskytnout hodnocení pracovníkovi určitou dobu předem, aby se mohly obě dvě strany předem připravit. Hodnotitel by se měl pečlivě připravit a také přichystat prostředí kde se rozhovor uskuteční. Existují určitá pravidla pro přípravu a vedení hodnotícího rozhovoru, jenž by měl hodnotící dodržovat. Mezi obecné zásady je možno zařadit:

- nastínit účel rozhovoru a vyzdvihnout snahu pomoci hodnocenému,
- nechat hodnocenému prostor k vyjádření svého názoru,
- povzbudit jej k sebehodnocení,
- sledovat výkon během celého roku,
- nezačít s kritikou,
- vyjádřit pochvalu, kterou je vhodné i začít,

- nehodnotit osobnost pracovníka pouze jeho aktuální pracovní výkon,
- být pozitivní a kritizovat konstruktivně,
- někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí.

Získané výsledky z rozhovoru by měly být písemně zaznamenány. Důležité je vnímat argumenty zaměstnance, a pokud jsou oprávněné, přijmout je a změnit hodnocení. Podstatné je docílit vzájemné shody, pečlivě vnímat názory druhého a hlavně je akceptovat. Konečné hodnocení vynáší vždy nadřízený (Mentzel, 2004). V závěru rozhovoru je důležité shrnout vše podstatné a ověřit zda tomu rozumí i druhá strana, nastínit budoucí plány také je možno udělat závěry týkající se hodnocení a hlavně zakončit rozhovor v pozitivním duchu. Po skončení hodnotícího rozhovoru by měl nadřízený i jeho ostatní vedoucí sledovat a přezkoumat jeho pracovní výkon a vytvořit předpoklady pro jeho zlepšení (Koubek, 2000).

Rozhovor s odcházejícími pracovníky

Rozhovory prováděné s pracovníky opouštějící organizaci mohou, poskytnou velmi podstatné informace a také mohou přispět ke snížení míry fluktuace zaměstnanců. Tento rozhovor, také nazývaný jako výstupní rozhovor by měl odhalit skutečné příčiny odchodů zaměstnanců z organizace. Některé organizace provádějí výstupní rozhovor pouze se zaměstnanci, kteří podali výpověď z vlastní vůle, ovšem předpokladem by mělo být provádění výstupního rozhovoru se všemi zaměstnanci (Mentzel, 2004).

Někteří odcházející pracovníci budou hovořit otevřeně, jiné nikoliv. Je na to, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být uděláno něco pro nápravu. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Rozhovor s odcházejícím pracovníkem však není zcela spolehlivý a je třeba získat důkladnější a lepší představu o názorech pracovníků pomocí průzkumu názorů (Armstrong, 2007).

Rozhovor je vhodné si předem připravit, měl by být spíše polostrukturovaný než strukturovaný. Tím se rozumí, že některé otázky budou předem připraveny a budou kladeny všem odcházejícím pracovníkům, a další část otázek bude vyplývat ze situace. Ve smyslu doplnění celkového obrazu příčin rezignace pracovníka a zjištění jeho názoru na organizaci (Koubek, 2000). Mentzel (2004) uvádí, že předem

připravený rozhovor s odcházejícími zaměstnanci by měl vést přímý nadřízený nebo zkušený a specializovaný personalista. Výhodou přímého nadřízeného je dobrá znalost zaměstnance, což může vést k riziku ovlivnění rozhovoru předchozími problémy v jejich vztazích. Kdežto personalista není odchodem zaměstnance přímo zasažen a zaujímá neutrální postavení. Tím se zvyšují předpoklady úspěšného rozhovoru, ve kterém bude odcházející zaměstnanec otevřený a upřímně projeví své názory a dojmy ze svého dosavadního pracovního místa. Na závěr rozhovoru je důležité vyzdvihnout důvěrnost rozhovoru, který nebude mít negativní dopady na výstupní hodnocení zaměstnance.

Koubek (2000) přináší příklady otázek, které je možné pokládat odcházejícímu pracovníkovi při výstupním pohovoru.

- Co se vám nejvíce a nejméně líbilo na vaší práci?
- Jaký máte názor na vaši mzdu/plat u nás?
- Co si myslíte o zaměstnaneckých výhodách v naší organizaci? Scházelo v nich podle vás něco?
- Bylo vám poskytnuto dostatečné vzdělání? Měl jste příležitost naučit se svou práci?
- Bylo vaše zapracování, seznámení s organizací, pracovištěm a prací, dostatečná, když jste u nás začínal(a)?
- Jaké změny by jste provedl(a) na metodách vzdělávání v organizaci?
- Jak byste popsal(a) svůj vztah s vaším bezprostředním nadřízeným?
- V případě, že se ve vaší práci vyskytl nějaký problém, byl jste schopen o nich otevřeně hovořit se svým bezprostředním nadřízeným?
- Jaký byl nejdůležitější důvod k tomu, že jste se rozhodl odejít z naší organizace?
- Co mohla organizace udělat proto, aby jste změnil(a) názor vašeho rozhodnutí?
- Doporučila byste práci v naší organizaci jiným lidem?
- Co byste navrhl(a) pro to, aby se zlepšila situace v naší organizaci?
- Co byste doporučil(a), aby naše organizace dělala pro to, aby si udržela lidi, jako jste vy?
- Jaký typ člověka dle vašeho názoru nahradí nebo by měl nahradit vaše místo?
- Co je na vašem novém zaměstnání lepšího? Nabízí vám nové zaměstnání něco, co jste neměl u nás?

- Jaké změny by musely na pracovišti, pracovním místě a práci, nastat abyste uvažovat o návratu?

Otázky jsou prospěšným nástrojem úspěšného vedení rozhovoru, jak pro nadřízeného, tak pro podřízeného. Důležité je aby otázky nebyly použity k rýpavému vyptávání nebo jako nástroj manipulace (Mentzel, 2004).

Výstupní pohovory mohou být dobrým nástrojem pro další personální politiku, ale musí být vhodně zpracovány a musí se jim věnovat pozornost. V souvislosti s prováděním výstupních pohovorů Branham (2009, str. 22) uvádí, že „ačkoli 95 % organizací prohlašuje, že provádí výstupní pohovory, jen 32 % z nich reportuje data manažerům a jen 30 % je dále využívá k nápravě. Celých 42 % oddělení lidských zdrojů přiznalo, že jejich programy výstupních pohovorů nejsou efektivní“.

Ankety mezi pracovníky

Ankety neboli průzkumy názorů, v tomto případě pracovníků, mohou přinést organizaci důležité informace, které dokážou varovat před problémy a zjistit příčiny těchto problémů. Pomocí anket lze také zkoumat spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Zjišťování názorů pracovníků je možno provádět čtyřmi metodami:

- využití strukturovaných dotazníků,
- pomocí rozhovorů,
- kombinací dotazníků a rozhovorů,
- pomocí referenčních skupin.

Dotazníky mohou být rozdány určité skupině pracovníků nebo celé organizaci. Organizace mohou uplatnit dotazníky dvojího typu, jedná se o standartní nebo speciální dotazníky, které přinášejí kvantitativní informace. U speciálních dotazníků se doporučuje využít pomoc zkušeného psychologa, který dotazník vypracuje, prověří a následně interpretuje výsledky. Použití této metody průzkumu sebou nese určitou výhodu, a to jeho relativně nízká nákladnost. S porovnáním s první metodou průzkumu, jsou individuální rozhovory podstatně nákladnější a časově náročnější. Ovšem individuální rozhovory mají větší vypovídací schopnost, jelikož pracovníci jsou většinou mnohem otevřenější než ve skupinách. Nejlepší možností je kombinace dvou prvních metod, jelikož propojuje kvantitativní i kvalitativní informace. Je možné doplnit dotazník určitým počtem rozhovorů podle časových možností. Poslední metoda tvoří referenční

vzorek pracovníků, u kterých se odhalují jejich názory a postoje na organizaci a jejich práci (Armstrong, 2007).

Příčin fluktuace je opravdu mnoho a je velmi složité vyjmenovat všechny, jelikož odchod pracovníka ovlivňuje mnoho dalších faktorů. Z tohoto důvodu by měla každá organizace provádět důkladnou analýzu důvodu odchodů zaměstnanců a následně vykonat změny ve své práci, které povedou ke snížení odchodů.

2.5 Důsledky fluktuace pro organizaci

Každá příčina má svůj následek, tedy i fluktuace ovlivňuje chod organizace. Proto by si měly organizace specifikovat určitou mez, při které bude akceptovat odliv pracovníků. Jedná se o určitou míru fluktuace spojenou s novými nápady, přístupy, schopnostmi a postoji, které přicházejí s novými zaměstnanci. Pro organizaci to znamená pozitivní přínos a zabránění stagnace ve společnosti. Z toho plyne nevhodnost nulové fluktuace, jelikož v dnešní době je potřeba neustále inovace a změn. I přesto že firma udržuje požadovanou hranici, projevují se určitá negativa toho jevu.

Negativa zvětšující se fluktuace

Ertl (2005) ve svém článku uvedl důsledku rostoucí fluktuace, většinou se jedná o následující dopady:

- ztrátu schopných a zaškolených zaměstnanců,
- možná ztráta citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta stávajících zákazníků (zaměstnanec je přesune s sebou jinam),
- minimálně přechodné narušení péče o zákazníky, možnost ztráty vážnosti a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- navýšené náklady spojené s udržením funkčních procesů, zamezení snížení prodeje a dalším škodám,
- snížení důvěryhodnosti coby případného zaměstnavatele pro hodnotné uchazeče o zaměstnání,
- zvětšené náklady na výběr a adaptaci dalších zaměstnanců (externí a interní služby),
- pocity neurčitosti u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).

Možné přínosy řízení fluktuace

Také tvrdí, že řízená fluktuace má tyto možné výhody:

- je objektivním indikátorem hladiny především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich individuálních částech,
- vyvolává příliv nových pracovníků a myšlenek do firmy, zamezení stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a snižuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- ustálí tvořivost personálu.

Mezi další možné přínosy řízené fluktuace patří:

- získání nových zaměstnanců a s tím související příliv nových nápadů do organizace,
- přerozdělení ekonomicky aktivního obyvatelstva na pracovním trhu podle odbornosti,
- odchod zaměstnanců se špatnou pracovní morálkou, který nepřispívá ke zlepšování kvality lidských zdrojů a pracovního potenciálu (Bláha, 2014).

2.5.1 Náklady fluktuace

Ve všech organizacích je nezbytné sledovat položky týkající se nákladů, nejen pro zachování konkurenceschopnosti. Lidský kapitál je v současnosti velmi cenný, nicméně s ním rostou náklady na řízení a administraci pracovníků. Samotná fluktuace sebou nese nemalé náklady, především pokud se jedná o neřízenou fluktuaci, mezi její nejzásadnější dopady patří zvýšené náklady. Jak tvrdí Dytrt (2006), zaměstnavateli každý odcházející zaměstnanec znehodnocuje náklady spojené s jeho přijetím. Stejně tak u nového zaměstnavatele zvyšuje náklady, které souvisí s jeho přijetím do nového zaměstnání. Jedná se o náklady související s nástupem nového zaměstnance a jeho zapracování, po dobu během které nepracuje na plný pracovní výkon.

Náklady související s odchodem zaměstnanců mohou mít dvě základní podoby a to *přímé* a *nepřímé*. Sečtením těchto přímých a nepřímých nákladů získáme komplexnější přehled o skutečných nákladech na fluktuaci. K přímým nákladům se řadí především náklady související s administrací odchodů, vyhledáním nových zaměstnanců a jejich výběrem, s čímž jsou spojené náklady na výběrové řízení, náborovou reklamu a jejich další zaškolení. Mezi další položky se řadí náklady spojené

s lékařskými a jinými vyšetřeními a náklady na ověření referencí nového uchazeče aj. Nepřímé náklady obsahují platy zaměstnanců, čas na výcvik a zaučení nových zaměstnanců, režijní náklady zaměstnavatele, plat managementu za zpracování údajů a jiné. Nepřímé náklady mohou být pro organizaci závažnější i přesto že nejsou hned patrné. (Branham, 2004). Nepřímé náklady fluktuace jsou spojené s dočasně sníženou produktivitou nebo ztrátou produkce, s nucenými přesčasy, eventuálně snížení motivace dalších zaměstnanců. Náleží k nim i ztráty výkonu zaměstnanců před jejich odchodem z organizace. U vysoce kvalifikovaných nebo vedoucích zaměstnanců škody souvisejících s obchodními příležitostmi nebo podnikovým know-how, pověst organizace i ztrátu některých zákazníků.

Mezi negativa fluktuace patří následující možné náklady:

- náklady související s odchodem pracovníků (mzdové náklady a administrativní náklady spojené s odchodem pracovníka),
- náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování, atd.),
- náklady na zaplacení času personalisty a liniových manažerů při výběru a získání nových pracovníků,
- náklady orientace náhradního pracovníka (zaškolení, vstupní kurzy, zapracování, cena různých manuálů a materiálů poskytnuté novému pracovníkovi),
- náklady na vzdělávání nových pracovníků, pro osvojení potřebných dovedností,
- ztráty, pokud dosavadní pracovník odešel dřív, než byl nalezen náhradník (ztráty produkce, prodeje aj.),
- ztráty související s poklesem výkonem pracovníků po dobu zapracování,
- ztráty plynoucí ze sníženého výkonu pracovníků, kteří se připravují na odchod z organizace (Bláha, 2013).

Ertl (2005) shrnuje náklady na fluktuaci jako seznam všech nezbytných opatření, které musí organizace provést při propuštění a dalším přijetí nových zaměstnanců. Velmi důležité je propočítat náklady pro každé pracovní místo v organizaci zvlášť, pro případ jejich možného obnovení. Náklady na obsazení pracovního místa novým zaměstnancem je tím vyšší, čím náročnější je práce.

Také lze cenu za odchod výše postaveného manažera na tři měsíční platy dané osoby, přičemž toto zhodnocení v sobě neobsahuje snížení produktivity před

zapracováním nového zaměstnance a snížení tržeb během této doby (Vnoučková, 2013). Ze získaných informací HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCooper plyne, že náklady na jednoho pracovníka získaného z externích zdrojů dosahují průměrné výše 17 000 Kč až 50 000 Kč.

Lze tedy říci, že s vysokou mírou fluktuace jsou spojeny různé náklady podle obsazované pracovní pozice. Vysoká míra fluktuace způsobuje mnoho různých důsledků, s kterými musí organizace počítat. Tyto důsledky mohou mít vliv na stabilitu organizace a také jeho konkurenceschopnost. V organizacích vyskytujících se tento problém projevuje zhoršení pracovního výkonu a následný pokles hospodářského výsledku.

2.6 Redukce nežádoucí fluktuace

Jak již bylo řečeno, určitá míra fluktuace je žádoucí, ovšem nesmí překročit stanovou hranici. V případě překročení této hranice by měla organizace upozornit a snažit se o snížení této nežádoucí fluktuace. Většina organizací se zaměřuje na snižování množství odchodů hlavně proto, aby snížila výdaje s nimi spojené, jakož i výdaje spojené s náhradou zaměstnanců.

Organizace, v jejichž zájmu je snížení počtů odchodů zaměstnanců ze subjektivních příčin, mohou použít různé nástroje. Mezi tyto nástroje je možné zařadit – snahu zvýšit spokojenost s prací, vylepšení vztahů mezi spolupracovníky a nadřízenými, zvýšení mezd, vyjasnění pracovních požadavků a kompetencí. Předpokládat budoucí odchody z organizace mohou také kritéria využívané v procesu náboru a výběru zaměstnanců (Milkovich, 1993).

Cílem každé organizace by mělo být snížení nežádoucí fluktuace, zejména u těch zaměstnanců na jejich udržení má firma dlouhodobý zájem, jinak řečeno jde o udržení správných zaměstnanců. K udržení těchto pracovníků je zapotřebí použít mnoho postupů, které vedou ke zvýšení výkonnosti, motivace a spokojenosti pracovníků. Tyto postupy, podle kterých by se měla organizace řídit, jsou rozděleny do čtyř oblastí:

- budte společností, pro kterou lidé chtějí pracovat – potencionálního zaměstnance je nutné přilákat svou firemní kulturou, kterou musí společnost vybudovat,

- v první řadě vyberte ty pravé lidi – přesná definice popisu a specifikace pracovního místa, posouzení a výběr pracovníků, kteří splňují požadavky na obsazované pracovní místo,
- dejte jim pocit dobrého startu – proces adaptace nových pracovníků do společnosti a dostatečné motivace
- ved'te je a odměňujte za dodržování závazků – aktivně řídit pracovní výkony, umět rozpoznat a zhodnotit výsledky práce (Branham, 2004).

Další nástroje používané ke snížení vysoké fluktuace:

- nástroje stimulující dlouhodobé setrvávání u firmy, např. poskytování dlouhodobých půjček, materiální výhody spojených se stabilizací v zaměstnání,
- metody vytvářející sounáležitost s firmou, např. vytváření prestiže, dobrého jména firmy, společných hodnot, symbolů a rituálů, budování silné organizační kultury,
- budování dobrých podmínek práce, hygieny práce, ochrany práce, estetizace prostředí apod. (D'ambrosová, 2014).

2.7 Motivace ve vztahu ke spokojenosti s prací a výkonnosti

Zprvu je v této části objasněn pojem motivace se zaměřením na pracovní motivaci, jelikož pomocí správné motivace lze předcházet fluktuaci. Další uvedený pojem je pracovní spokojenost, jelikož dostatečně motivovaný a spokojený zaměstnanec nemá důvod opouštět své zaměstnání. Určitý vztah ke spokojenosti s prací má také výkon pracovníka. Tedy nízká míra spokojenosti a motivace může být jednou z příčin vedoucí zaměstnance k odchodu z jeho stávajícího zaměstnání.

2.7.1 Vliv motivace na fluktuaci

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Kdežto motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivaci lze tedy charakterizovat jako cílově orientované chování (Armstrong, 2007). Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Ochotu zaměstnanců ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly. Snahu něco provést vyvolanou pomocí vnějších podnětů neboli stimulů se značí jako stimulace, která je výhodná pro její jednoduchost. Pokud jsou k vyvolání ochoty využity v jedinci už vzniklé vnitřní motivy, jedná se o motivaci. Výhodou motivace je, že jestli jsou správně vystihnuty motivy, které má člověk, tak práce může

pokračovat i bez příkonu vnějších motivů. Nevýhodou je oproti stimulaci, její složitost (Šikýř, 2014).

Armstrong (2007) ve své knize rozlišuje dva typy motivace a to na *vnitřní* a *vnější motivaci*. V případě vnitřní motivace se jedná o faktory, které ovlivňují lidi k tomu, aby se chovali specifickým způsobem či se vydali jistým směrem. Mezi tyto faktory lze zařadit například odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního života“, budou působit dlouhodoběji, jelikož nejsou jedinci vnuceny z vnějšku, ale jeho součástí. Vnější motivaci tvoří odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika, které vedou k motivaci lidí. Vnější motivátory mohou mít zřetelný účinek, ale na rozdíl od vnitřních motivátorů nemusejí účinkovat dlouhodobě. Urban (2006) tvrdí, že vnitřní pracovní motivace pochází z potěšení, radosti, příjemného pocitu či zábavy, kterou dává samotná práce zaměstnanci. Pokud zaměstnanec projevuje např. ochotu pracovat dobrovolně na úkolech nebo pracuje bez ohledu na čas, je to příznak vnitřní motivace. Manažer by ji měl odhalit a snažit se povzbuzovat a vyzdvihnout zábavnost práce, nabízet zaměstnancům se při práci bavit, tím pádem i vytvářet pohodlnou pracovní atmosféru a podle možností přidělovat zaměstnancům úkoly podle jejich oblíbenosti. Kdežto v případě, že se zaměstnanec přednostně zajímá o to jakou odměnu práce nebo úkol přinese, či se zajímá o majetek ostatních. Tak se jedná o příznaky vnější motivace, které u většiny zaměstnanců převažují. V rámci toho je vhodné vyjádřit přesnou výši odměny za výsledky práce nebo pracovní úsilí, vytýčit přesné očekávání výsledků práce, posílit poměr všech prémie a odměn, celkové odměny zaměstnanců podpořit určitým podílem výkonového odměňování, a také nabídnout zaměstnancům nepeněžní odměny, o které mohou usilovat.

Aby byla motivace úspěšná, je vhodné dodržovat základní pravidla motivace:

- motivace zaměstnanců je úkolem manažera,
- k vyšší výkonnosti zaměstnanců vedou spíše pozitivní motivační nástroje (pochvaly, odměny), než negativní (trest),
- motivovat zaměstnance k chování, které organizace vyžaduje,
- každého zaměstnance motivuje něco jiného,

- nehodnotit rozdílné výkony stejnou odměnou (Urban, 2004).

Za vhodných podmínek mohou peníze přinést pozitivní motivaci nejen díky tomu, že je lidé chtějí a hlavně potřebují, avšak také díky tomu, že peníze mají vysokou úlohu jako nástroj uznání. Lze tedy říci, že lidi do organizace lákají peníze, jsou tedy významným faktorem, který také ovlivňuje jejich setrvávání v organizaci. Přesto, pokud je řízený systém odměn špatně vytvořen může působit spíše demotivačně. Naproti tomu Herzberg uvedl, že nespokojenost může vyvolat nedostatek peněz, ovšem jejich obstarání nemá za následek stálou spokojenost. Nicméně jeho teorie nebyla ověřena, jelikož lidé mají různé potřeby a přání, někteří lidé budou tedy penězi motivováni méně a někteří více (Armstrong, 2007). Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vznikla na základě zkoumání příčin nespokojenosti a spokojenosti s prací. V důsledku toho konstatuje, že nespokojenost a spokojenost jsou dva různé a nezávislé faktory, nikoliv přímé protiklady. Jisté faktory přinášejí spokojenost jiné nespokojenost. Faktory související se spokojeností pracovníků s prací, se označují jako motivátory, napříč tomu faktory související s nespokojeností pracovníků s prací, jsou označovány jako hygienické faktory (Koubek, 2007).

HR management (2007) rozčlenil tři složky motivace, pomocí nichž lze ovlivnit fluktuaci:

- přímé finanční ocenění (provize, bonusy, platy a také prémie),
- benefity (např. automobil, tel. mobil, pracovní prostředí, vzdělání, produktová zvýhodnění),
- management (tzv. vztahy mezi kolegy a nadřízenými, hodnocení, zpětná vazba, delegování³, porady). Manažer má poměrně malé množství nástrojů, jenž má k dispozici, ale i přesto má velice silný účinek na motivaci zaměstnanců.

2.7.1.1 Systém motivace

Vedle manažerských motivačních schopností je k jejich získání třeba i určitého systému motivace. Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o dva základní nástroje:

- pracovní prostředí podporující motivaci zaměstnanců,
- systém odměn (Urban, 2003).

³ Delegování – přenášení odpovědnosti za určitý pracovní úkol na pracovní skupinu nebo zaměstnance (Urban, 2004)

Pracovní prostředí podporuje kromě motivace zaměstnanců také účinnost systému odměn a mnohdy snižuje jeho náklady. Na motivaci zaměstnanců mají pozitivní vliv zejména faktory sociálního prostředí, firemní kultury a pracovního prostředí ve spojení s manažerským stylem (Urban, 2003). Koubek (2007) definuje pracovní prostředí, jako pracovní činnosti zahrnují všechny sociálně psychologické a materiální podmínky, které společně s dalšími podmínkami působí na pracovníka během pracovního procesu. Pracovní prostředí ovlivňuje pohodu na pracovišti a výkon pracovníka. Kdežto špatné pracovní prostředí způsobí u pracovníka nespokojenost a projeví se i ve vztahu k jeho zaměstnavateli. Součástí pracovního prostředí je prostorové řešení pracoviště, poskytující pracovníkovi optimální zorné podmínky při práci, náležitou výšku pracovní plochy uzpůsobenou postavě pracovníka, optimální manipulační prostor, tzv. vhodné pohybové prostory pro práci nohou i rukou. Důležité je, aby si pracovníci nepřekáželi. Pohodlnou pracovní pozici a přístup na pracoviště bez překážek. Je nutné dodržovat stanovené normy, bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníka. Další součástí pracovního prostředí jsou fyzikální podmínky práce, které je možno měřit. Jedná se o pracovní ovzduší, rovnoměrné osvětlení a měření hluchnosti na pracovišti, jeho kolísavosti a pravidelnosti. Správná volba barevného řešení na pracovišti, dle druhu práce, velikosti prostoru má psychologický účinek na pracovníka a také zlepšení osvětlení pracoviště. Všechny tyto fyzikální podmínky práce mají vliv jak na tělesný, duševní a zdravotní stav pracovníka, tak na jeho výkon a kvalitu práce. Také je třeba se zaměřit na sociálně psychologické podmínky práce, které se odvíjejí podle toho, zda člověk pracuje izolovaně nebo v kontaktu s dalšími pracovníky. Je důležité respektovat, že člověk potřebuje být v kontaktu s ostatními lidmi a přílišné zamezení kontaktu může způsobit nespokojenost odrážející se v pracovním výkonu. Důležité je brát v potaz vztahy na pracovišti, které pozitivně nebo negativně ovlivňují náladu pracovníka a vytváří tím společenskou atmosféru.

Systém odměn tvoří jak základní peněžní odměna, zaměstnanecké výhody i nepeněžní odměny. První složka odměn zahrnuje mzdu nebo plat, ke kterým lze přiřadit příplatky⁴ za přesčasovou práci, za práci na směnách nebo také v nezvyklém čase. Na začátku je tato odměna považována za velmi motivační, nicméně postupem času se její účinnost snižuje. Proto je důležité zavést nepeněžní odměny, jde například

⁴ Příplatky ke mzdě – upravuje zákoník práce, který také stanovuje minimální úroveň příplatků ke mzdě (D'abrossová, 2014)

o pocit úspěšnosti, možnosti rozvoje znalostí a dovedností, kariérní růst či uznání. Další složkou jsou zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. „Zaměstnanecké výhody nebo zjednodušeně benefits, jsou vhodnou formou jak docílit lepší motivace, spokojenosti zaměstnanců a sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců“ (D’abrosová, 2014, s. 129). Tvoří ji např. penze, služební auta, úhrada pojistného, nemocenské dávky, dovolená na zotavenou a další (Armstrong, 2007). Koubek (2007) rozdělil zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- výhody sociální povahy (životní pojištění hrazené organizací, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školy, důchody poskytované organizací).
- výhody mající vztah k práci (hrazené vzdělání, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, stravování),
- výhody spojené s postavením v organizaci (náklady na reprezentaci organizace zahrnující nárok na oděv, podnikové automobily, bezplatné bydlení).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům ve stejném rozsahu nebo s určitým rozdílem podle pracovní pozice. Aby měly výhody pozitivní vliv na motivaci pracovníků, a jejich spokojenost je důležité zjistit, které výhody pracovníci preferují. Tomu může pomoci tzv. kafetéria systém. Urban (2004, s. 79) tento pojem definuje jako „bufetový systém nebo pružný systém zaměstnaneckých výhod, umožňující zaměstnancům vybrat v rámci stanovených finančních limitů, resp. počtů bodů ze stanovené nabídky zaměstnaneckých benefitů podle svých individuálních potřeb.“

2.7.2 Pracovní spokojenost

Je důležité zmínit pojem pracovní spokojenost, jelikož může vést k nízké fluktuaci. Pracovní spokojenost znamená pozitivní pracovní postoj zaměstnance ve vztahu ke své práci. Spokojenost zaměstnanců má pro organizaci spoustu důsledků:

- odráží se v kvalitě výroby,
- dopadá na spokojenost zákazníků,
- ovlivňuje fluktuaci,
- pracovní absenci,
- loajalitu zaměstnanců.

Průzkumy motivace se pro mnoho společností staly důležitým nástrojem. Mnoho z nich vnímá motivaci jako mnohem smysluplnější veličinu než spokojenost zaměstnanců, protože spokojenost je v motivaci obsažena a navíc i výkon společně s oddaností nebo záměrem v organizaci zůstat (Branham, 2009). Oddanost vysvětluje Bláha (2013, s. 142) jako „*koncept, který charakterizuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vyjadřuje náklonnost, identifikace a loajalitu zaměstnance ke svému zaměstnavateli.*“ Pracovní oddanost a spokojenost pravděpodobně nemají na pracovní výkon tak jednoznačně průkazný a přijímaný vliv jako motivace. Jedná se zde na rozdíl od motivace, která jedince vede k trvale vysokému pracovnímu výkonu, spíše o menší míru absence na pracovišti a o menší míru fluktuace pracovníků (Armstrong, 2007).

Pokud má zaměstnanec negativní postoj k práci, naznačuje to jeho nespokojenost s prací (Armstrong, 2007). Úplná spokojenost zaměstnanců není možná, ale část pracovní nespokojenosti lze odstranit. Tato nespokojenost je ve většině případů způsobena manažerským chováním. K těmto příčinám patří:

- manažerský styl (zbytečné projevy nedůvěry, neřešení konfliktů a stížností, nedostatečné vysvětlování úkolů, neschopnost pochválit, neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků),
- výběr zaměstnanců (prosazování známých na pozice, špatný výběr konfliktních a nespokojených zaměstnanců),
- vymezení pracovních pozic (nadměrná specializace pozic s malým rozsahem úkolů, což vede k monotónní práci, atd.),
- neobjektivní hodnocení (nedostatečný rozdíl při odměňování výkonných a nevýkonných zaměstnanců).

Pracovní spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s motivací. Spokojenost zaměstnanců je mnohdy předpokladem k úspěšné motivaci, která je potřebná pro růst výkonosti zaměstnanců. Nespokojení pracovníci se dají velmi těžce motivovat k vyššímu výkonu (Urban, 2003). „*Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojenější, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem*“ (Armstrong, 2007, s. 229).

2.8 Výkon pracovníků

Výkon pracovníka stanovuje výsledek pracovní činnosti člověka, kterého docílil v určitém čase a za daných podmínek. Výkonnost pracovníků představuje soubor vlastností a dispozic, které podmiňují to, jak pracovník plní své zadané pracovní povinnosti. Jedná se o připravenost pracovníků podávat určitý výkon.

Provázník (1997) tvrdí, že výkonnost pracovníků ovlivňuje řada faktorů, které se obvykle člení následovně:

- *technické, ekonomické a organizační podmínky* (úroveň hygieny a bezpečnosti práce, vnější podmínky práce, technické vybavení pracoviště, strojů a výrobního zařízení, organizace práce, způsoby odměňování, pracovní doba a směnnost),
- *společenské podmínky* (podmínky osobního a rodinného života pracovníků, profesní postavení pracovníka, jeho prestiž a spokojenost, způsob vedení lidí, kvalita vztahů na pracovišti, uplatnění pracovníků v práci i v životě),
- *osobní determinanty pracovníka* (motivace k práci, aktuální a trvalý zdravotní stav pracovníka, osobní vlastnosti, úroveň kvalifikace, tělesné a duševní předpoklady pracovníka),
- *situační podmínky* (zahrnují různé aktuální vlivy jako např.: podstatné události v hospodářském a politickém životě, inovace výroby, reorganizace, potřeba kvalifikace, hrozba ztráty zaměstnání, mimořádné osobní události, nehody, úrazy).

Provázník (1997) vymezuje výkonnost pracovníka nejen jeho pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale také jeho ochotou neboli pracovní motivací. Také tvrdí, že pokud se schopnosti nebo motivace pracovníka budou rovnat nule, bude i jeho výkon na nulové úrovni.

Ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka se vztahuje pracovní výkon. Označuje nejen pracovní přístup, četnost pracovních úrazů, kvalitu a množství práce, ale i ochotu, pracovní chování, pozdní docházku, absenci, fluktuaci, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonanou prací. Moderní pojetí pracovního výkonu obsahuje output i input, tzv. výsledky a to co pracovník vnáší do organizace v podobě svých vlastností. Výsledkem úkolů, vzájemného vztahu úsilí, vnímané role a schopností, jsou pracovní výkony (Koubek, 2007)

Určitý počet motivovaných a schopných zaměstnanců vyžaduje každá organizace, jelikož výkon těchto lidí stanovuje výkon celé organizace a také odlišuje organizaci od konkurence. Z čehož vyplývá, že pokud je cílem organizace stát se výkonnou a svůj výkon ustavičně vylepšovat, je nezbytností vylepšovat výkon svých zaměstnanců (Šikýř, 2014). Schopnost manažerů účinně motivovat, jim poskytuje možnost zvýšit výkon zaměstnanců a překonat tak problémy související s nízkou kvalitou práce, vysokou fluktuací a pracovní absencí. Ovšem manažeři se při motivaci dopouštějí mnoha chyb. K nejčastější chybě patří zjednodušení motivace na plat, jelikož pro motivaci je nejdůležitější, zejména pohyblivá složka odměny (Urban, 2006).

Určitý vztah existuje mezi výkonem a spokojeností s prací. Nicméně se nejedná o vztah kdy zvýšení výkonu zaměstnance je zapříčiněno spokojeností s prací, ale obráceně, vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, podobně jako produktivní zaměstnanec nemusí být spokojený. Zaměstnanci jsou motivováni k dosažení určitých cílů a budou spokojeni, pokud těchto cílů mohou dosáhnout zlepšeným výkonem (Armstrong, 2007).

Za součást pracovních úkolů se stále více považuje rozvíjení pracovních schopností. Celkové zlepšení v řízení lidských zdrojů vykazují organizace uplatňující koncepci řízení pracovního výkonu. Pro řízení pracovního výkonu jsou tyto skutečnosti zásadními principy. Organizace uplatňující koncepci řízení pracovního výkonu vykazují celkové zlepšení řízení lidských zdrojů a situace na úseku lidských zdrojů. Jedná se zejména o zvýšení loajality pracovníků, celkové zlepšení komunikace, vylepšení stylu řízení a manažerských schopností, snížení fluktuace, efektivnější vzdělávání, zvýšení motivace pracovníků (Koubek, 2007).

2.9 Shrnutí teoretických poznatků

Fluktuace znamená odchod pracovníka z vlastní vůle, který má nežádoucí vliv na organizaci. Fluktuační měření lze provádět podle ukazatele míry odchodů, na základě předem připraveného vzorce, a dalších doplňujících ukazatelů jako je index stability, míra přežití a analýza délky zaměstnání. Fluktuace se rozděluje na dva typy, žádoucí a nežádoucí. Zde je blíže specifikována nežádoucí fluktuace, jelikož s ní souvisí mnoho negativních důsledků a zvyšujících se nákladů. Náklady související s fluktuací jsou velmi důležitou položkou pro každou organizaci. S každým odcházejícím zaměstnancem se uvolňuje z organizace i část peněžních prostředků, jelikož s jeho odchodem souvisí další nákladné akce, jako je přijetí, zaškolení nového zaměstnance a podobně. Z toho důvodu je důležité, aby se organizace snažila o udržení stávajících zaměstnanců. A v dalším případě je důležité nežádoucí fluktuaci snižovat vhodně zvolenými nástroji. Příčiny fluktuace zaměstnanců je vhodné sledovat a zjišťovat pomocí metod jako je analýza stížností pracovníků, díky které lze předejít případnému odchodu zaměstnanců. Další možnou metodou jsou rozhovory nebo dotazníky prováděné s odcházejícími pracovníky, ankety mezi pracovníky či hodnotící rozhovory.

Další část je věnována tématu motivace a pracovní spokojenosti, se zaměřením na motivaci pracovní, jako způsobu, jak je možné vysoké míře fluktuace předcházet, nebo ji snižovat. Zprvu jsou vysvětleny obecné pojmy související s motivací a pracovní spokojeností. Následné nastínění nástrojů, jimiž mohou organizace k motivaci a pracovní spokojenosti svých zaměstnanců používat. Mezi tyto nástroje je možno zařadit správně zavedený systém motivace. Také je zde zmíněn vliv fluktuace na pracovní výkon, jelikož zaměstnanec uvažující o odchodu ze zaměstnání většinou před svým opuštěním organizace podává nižší pracovní výkon. S tím také souvisí i spokojenost s prací a motivace. Vysoký výkon zaměstnance vede k jeho spokojenosti s prací. A taktéž zaměstnanec spokojený se svou prací je i správně motivovaný a to vede ke snížení tendence opouštět své zaměstnání.

Zmíněné ukazatele pro měření fluktuace jsou aplikovány v praktické části na základě reálných dat poskytnuté zkoumanou organizací. Jedná se ukazatele míry odchodů, index stability, míra přežití a analýza délky zaměstnání. Pro určení dopadů fluktuace pro organizaci budou v další části vyčísleny také náklady jak přímé tak i

nepřímé. Ke zjištění příčin fluktuace zaměstnanců jsou použity v praktické části ankety mezi pracovníky neboli dotazníky spokojenosti a rozhovory s odcházejícími pracovníky jinak řečeno výstupní rozhovory.

Praktická část

Tato část práce se zabývá výzkumem sledované problematiky na základě kvalitativního výzkumu, za účelem zodpovězení stanového cíle. Cílem této bakalářské práce je provést měření fluktuace ve vybrané organizaci, následné vyčíslení nákladu souvisejících s tímto problémem a nalézt příčiny odchodů zaměstnanců s uvedením možností jak negativní fluktuací snížit.

Ve výzkumu jsou použity hloubkové rozhory s vedením a personálním oddělením, dále analýza dokumentů zkoumané organizace a následné měření. K vypracování této práci byly využity následující dokumenty – firemní časopis organizace s názvem My a Woco, dalším zdrojem jsou webové stránky firmy, výroční zprávy, interní dokumenty a dotazník spokojenosti pracovníků. Výzkum bude proveden na základě analýzy dokumentů, formou rozhovorů a měření fluktuace dle zvolených ukazatelů a následný propočet nákladů s fluktuací souvisejících.

Praktická část bakalářské práce je věnována zprvu představení společnosti, obsahově zaměřena na její stručnou charakteristiku a popis historie. S následným popisem organizační struktury a motivačního systému sledované organizace. Hlavní prioritou této části je nalézt odpovědi na předem vytýčené cíle v úvodu práce. Na základě interních dokumentů organizace bude proveden výpočet fluktuace a ukazatelů s ní spojených, které jsou uvedeny v teoretické části. Další důležitou částí je zjištění a výpočet nákladů souvisejících s fluktuací. Následně zanalyzovat dotazník spokojenosti, zhodnotit stav organizace a navrhnout řešení.

3 Charakteristika vybrané organizace

Praktická část této práce bude aplikována ve společnosti WOCO STV s.r.o. se sídlem v technickém areálu Jasenice ve Vsetíně. Společnost vyrábí součástky v několika výrobních skupinách, jde o díly



Obr. 3.1 Logo společnosti WOCO

pro motory automobilů, rozvodné systémy, řadící systémy, pneumatické a elektrické aktuatory neboli řídicí přetlakové a podtlakové dózy, vodní ventily a další. WOCO STV patří do německé skupiny WOCO Industrietechnik GmbH, která je významným dodavatelem automobilových firem. Mezi význačné zákazníky se řadí světově známé firmy, jako jsou Audi, BMW, Ford, General Motors, Jaguar, Land Rover, Porsche, Seat, Škoda, Volkswagen, Volvo, Renault, Lamborghini, Bentley a jejich subdodavatelé (Bosh, Kiekert, Valeo a další). WOCO STV je držitelem certifikátu ISO TS 16949 a ISO 14001, každý rok také úspěšně absolvuje mnoho zákaznických certifikátů.

3.1 Od historie po současnost

Společnost Woco založil Franz Josef Wolf, v roce 1956 jako rodinnou firmu, se sídlem v Německu. V České republice působila společnost Woco od roku 1991 v kooperaci se společností MEZ Vsetín, jejichž cílem byla spolupráce v oblasti pneumatických systémů pro automobilový průmysl a výroba speciálního nářadí. Spolupráce byla úspěšná a v roce 1993 byla založena samostatná společnost WOCO spol. s r. o. a Systém technik Vsetín spol. s r. o., dnes pouze WOCO STV s. r. o. se sídlem ve Vsetíně. Dnes působí celosvětově pod jménem WOCO jeho výrobní a obchodní zastoupení se nachází ve více než 10 zemích světa (USA, Mexiku, Maďarsku, Číně, Indii, Spojených arabských emirátech apod.). Největší zastoupení má v rodném Německu a ve Vsetíně. V roce 2010 Woco zaměstnávalo 2750 spolupracovníků a dosáhlo obrátu 400 milionů EUR. Kromě firmy WOCO STV s.r.o. má WOCO v České republice další zastoupení, gumárenského specilasu na membrány ZGS Membrány a.s. – Zlín a lisařskou firmu EFFBE CZ – Zlín.

Ve společnosti Woco pracuje více než 900 zaměstnanců, tím se řadí mezi největší zaměstnavatele v okrese Vsetín. Krom produkce samotné se WOCO STV zaměřuje na vývoj nových dílů, pomocí vývojového centra a vývojové laboratoře. WOCO STV projektuje a programuje stroje jak pro vlastní výrobu tak současně i pro ostatní Woco firmy (např. pro Mexico, Čínu apod.). Vývojové projekty jsou

uskutečňovány v těsné spolupráci se zákazníky a s ostatními kolegy na celém světě. WOCO STV tím pádem poskytuje kompletní zázemí mezinárodní společnosti. WOCO STV se sídlem i výrobním závodem ve Vsetíně, působí ve dvou divizích. První divize je zaměřena výrobu a montáž aktuatorů (např. vodní ventily, ovládací jednotky pro vzduchové pérování automobilů, součásti pro klimatizace automobilů, řadící systémy a řídící moduly pneumatické, elektrické, mechanické, řídící dózy pro turbodmychadla, pneumatická vedení apod.). V druhé divizi se zabývá výrobou gumových dílů pro automobilový a stavební průmyslu (výroba membrán, těsnění, průchodek a výroba dílů ze směsí EPDM i silikonových směsí na vstřikolisech a transferových lisech).

WOCO STV s.r.o. není pouze výrobní firmou, ale má i rozsáhlou technickou základnu, kdy se tým vývojářů, konstruktérů a technologů snaží nabídnout zákazníkům nová inovativní řešení pro nové generace automobilů. Výsledkem jsou nové technologie a moderní způsoby řízení výroby.

Nerozlučnou součástí podnikové strategie organizace Woco je ochrana životního prostředí. Základními složkami firemní kultury vytvářející společenskou zodpovědnost, využitelnost a udržitelnost zdrojů. Koncepce výrobku je vystihována produkcí ekologicky šetrných výrobků s podporou perspektivních a inovativních řešení, při soudobém zachování vysokého standardu kvality. S respektem a odpovědností se k životnímu prostředí chovají také samotní zaměstnanci organizace Woco. Po celou dobu působení organizaci nevznikla žádná nehoda, která by měla závažný dopad na vodu, ovzduší, zdraví obyvatel a půdu, což je velmi důležitým prvkem dosvědčující zodpovědný přístup organizace. Díky výše uvedeným principům udělila certifikační společnost TÜV, organizaci certifikát osvědčující splnění požadavky normy ISO 14001.

Organizace nabízí vysoce kvalitní produkty, jejichž využití se nachází především v průmyslových ovládacích, měřicích, regulačních systémech a systémech vedení a rozvodů. Filozofie Woco zní: „Jsme tam, kde nás zákazník potřebuje“, kterou vyznává od 60. let minulého století. Díky tomu nyní doprovází zákazníky po celém světě s cílem splnit jejich lokální potřeby a požadavky.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura organizace Woco se dosti měnila v důsledku zjevnému rozrůstání závodu. Ve vedení závodu se nachází dva ředitelé, místo jednoho bývalého. Jelikož byl přijat technický ředitel a z bývalého ředitele se stal ředitel finanční. Tyto změny byly zavedeny v roce 2012 a nyní stále přetrvávají. Aktuální organizační struktura je zobrazena v Příloze č. 1 a jsou v ní vyobrazeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Je uplatňována maticová struktura, takže pracovníci oddělení jsou většinou podřízeni vlivu svých vedoucích v rámci závodu a taktéž vedoucím na centrále, kteří se starají o danou oblast. Ve struktuře je vynesena přerušovaná čára, která znázorňuje vazby s centrálou. Kdežto plná čára představuje vztahy v rámci organizace. V podstatě je, ale téměř každé oddělení spojeno s centrálou, ovšem pro lepší přehlednost nejsou tyto vztahy ve schématu uvedeny. Organizační struktura se skládá z několika oddělení, a to z personálního oddělení, nákupu, výroby, controllingu, vývoje, kvality, technického úseku, procesní přípravy výroby aj.

3.3 Motivační systém organizace

Organizace Woco nabízí různé druhy slev, odměny a další výhody, které mohou zaměstnanci využívat. Některé odměny přísluší všem zaměstnancům bez rozdílů na pracovní pozici, jiné zase výhradně výrobním zaměstnancům či vrcholovému managementu. Za účelem větší motivace a spokojenosti pracovníků sestavila organizace motivační program, který dělí do čtyř kategorií:

- materiální zabezpečení,
- osobní rozvoj,
- komunikace se zaměstnanci,
- péče o spokojenost zaměstnanců.

Kategorie materiálního zabezpečení zahrnuje mzdy, prémie, mimořádné odměny a další výhody. Organizace nabízí dle zákoníku práce zaměstnancům k dosažené mzdě **příplatek za práci v sobotu a neděli**, které je oproti zákonem stanovenému minimu o 40% vyšší. Dále organizace nabízí příplatky dle zákoníku práce jako je příplatek za práci přesčas, za práci ve svátcích, za práci v noci. K dalším prémie, které organizace vyplácí pravidelně každý měsíc, k základní mzdě jsou měsíční prémie pro výrobní zaměstnance s nulovou absencí v daném měsíci. K **mimořádným odměnám** nabízí organizace na konci každého kalendářního roku plánované mimořádné finanční odměny pro všechny zaměstnance dle výsledku hospodaření. Pro výrobní zaměstnance jsou k dispozici plánované mimořádné letní prémie. K **dalším zaměstnaneckým výhodám** spojené s postavením v organizaci patří pro vrcholový management služební vůz i k osobnímu užití, mobilní telefon a notebook. Všichni výrobní zaměstnanci jsou vybaveni pracovními oděvy a pracovní obuví. Organizaci pořád každoroční vánoční losování o věcné ceny (fotoaparáty, mobilní telefon) pro výrobní zaměstnance s nulovou absencí v kalendářním roce. Základní výměra dovolené je zvýšená o jeden týden pro všechny pracovníky. Dále organizace nabízí zvýhodněné telefonní služby O2. K dalším zaměstnaneckým výhodám se řadí **stravování**, jedná se o výhody mající vztah k práci. V celé firmě je zajištěné stravování, které obsahuje teplou stravu po všechny tři směny, tzn. teplá strava přes den i v noci. Nabízí možnost nákupu stravy v kantýně s využitím bezhotovostní platby přes čipovou kartu, tzv. zaměstnanec zaplatí pomocí karty a celková suma je následně strhnuta zaměstnanci ze mzdy. Po celý rok je pro zaměstnance zajištěn pitný režim zdarma – stolní voda, soda bary. Zaměstnanci také

mohou využít výhodnějších cen v nápojových automatech na kávu a v automatech na bagety i cukrovinky. Součástí zaměstnaneckých výhod je tedy příspěvek na stravu. Také se snaží co nejvíce zpříjemnit pracovní podmínky. Proto všem zaměstnancům poskytuje parkoviště pro soukromé automobily. Jelikož mnoho zaměstnanců využívají jako dopravní prostředek do práce kolo, nově vybudovali i přístřešky na kola.

V kategorii osobního rozvoje organizace poskytuje **vzdělávací kurzy a školení**. Jedná se o odborné školení, nové technologie a jazykové kurzy, které jsou znovu obnoveny od školního roku 2011/2012.

Pro lepší komunikaci se spolupracovníky organizace Woco pořádá každoroční letní fotbalový turnaj mezi výrobními segmenty, který je spojený s taneční zábavou a tombolou o hodnotné ceny. K dalším podobným akcím se řadí den otevřených dveří pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Přání k osobním výročím + dárek (dosažení 50-ti, 60-ti let, odchod do důchodu). Vánoční přání a poděkování pracovníkům v místních rozhlasových stanicích. Nedílnou součástí komunikací se zaměstnanci se stal firemní časopis „My a WOCO“

Pro získání důkladnějších informací o spokojenosti zaměstnanců organizace každoročně provádí **ankety mezi pracovníky**. Naproti tomu pro zjištění zaměstnanecké nespokojenosti jsou vytvořeny tajné schránky, do kterých zaměstnanci mohou anonymně vhadzovat své připomínky. Organizace pořádá pravidelné porady s výrobními zaměstnanci, které vedou mistři a vedoucí výroby. Péči o zdravotní stav zaměstnanců provádí nástupními a preventivními prohlídkami na základně kategorizace pracovišť, jejichž součástí je očkování proti chřipce a pohovory po nemoci.

3.4 Struktura zaměstnanců společnosti Woco STV

Údaje poskytnuté personálním oddělením k datu 31. 12. 2014 jsou použity na zjištění struktury zaměstnanců v organizaci.

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2014

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	309
Ženy	504
Celkem	813

Zdroj: vlastní zpracování

Zastoupení zde mají v převládající většině ženy, které tvoří 62% z celkového počtu zaměstnanců. Zbýlých 38% zauímají muži jak je zřejmé z tabulky (viz. Tab. 3.1). Administrativní práci vykonávají ve větší míře ženy, stejně tak jsou obsazovány ve výrobě. Jelikož se jedná o výrobu součástek pro automobilový průmysl, jsou kladeny velké požadavky na technické zaměření zaměstnanců. Z toho důvodu jsou na některých pracovních místech převážně muži. Jedná se o místa mistrů, seřizovačů, manažerů kvality apod.

Věková struktura zaměstnanců je poměrně rovnoměrně rozležená. Největší zastoupení je ve věkové kategorii 31 – 50 let, ve které se nachází 52% zaměstnanců. Druhé největší zastoupení zaměstnanců je ve věkové kategorii 18 – 30 let s celkovými 28%. A poslední kategorie 51 let a více je zastoupena 20%.

Na vzdělání pracovníků je apelováno hlavně na vyšších pozicích, kde je požadováno hlavně vysokoškolské popřípadě středoškolského vzdělání technického směru. Zejména u pracovních pozic jako je konstruktér strojů, vývojář, kvalitář pro oblast gumovýroby, projektový nákupčí atd. U dělnických profesí jsou nároky na vzdělání o poznání nižší.

Průměrný počet zaměstnanců se od roku 2012 do roku 2014 dosti měnil, jak lze vypočítat z tabulky (viz Tab. 3.2). Nejdříve docházelo ke zvýšení průměrného počtu zaměstnanců a v roce 2014 k opětovnému snížení.

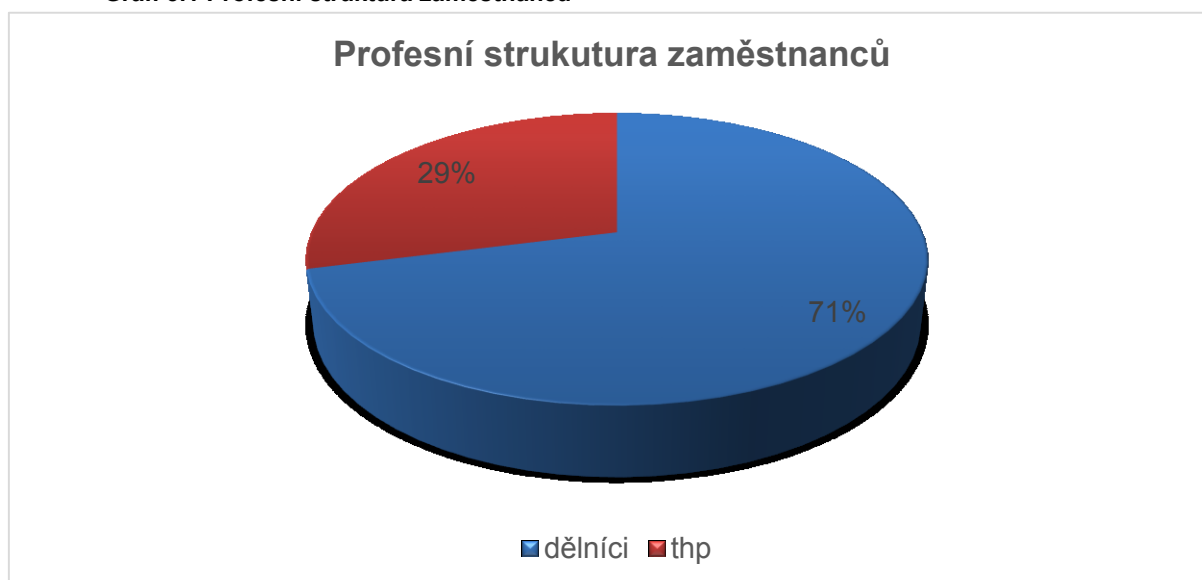
Tab. 3.2 Průměrný počet zaměstnanců v organizaci

Rok	Průměrný počet zaměstnanců
2012	789
2013	876
2014	813

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti Woco se nachází velké množství profesí, pro přehlednější znázornění profesní struktury zaměstnanců jsou v této práci zaměstnanci rozděleni do dvou skupin. Na technickohospodářské pracovníky a dělníky.

Graf. 3.1 Profesní struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu je zaznamenáno složení zaměstnanců dle jejich vykonávané profese. Z grafu (viz. Graf. 3.1) je patrné, že 71% zaměstnanců organizace tvoří dělníci. V této skupině jsou zařazení zaměstnanci sériové a malosériové výroby, lisaři apod. Druhou část obsazují THP 29%, jedná se pracovníky odbytu, fakturace, IT, finance a controllingu atd. Kompletní profesní struktura zaměstnanců dle středisek je zpracována v Příloze č. 2.

4 Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola se zaměřuje na detailnější prozkoumání fluktuace v organizaci Woco STV. Analýza je založena na podkladech poskytnuté organizací Woco, zachycující údaje o odchodech pracovníků pro rok 2012, 2013 a 2014. Další čas se zaměřuje na prozkoumání dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, poskytnuté taktéž samotnou organizací a následné zaměření na příčiny.

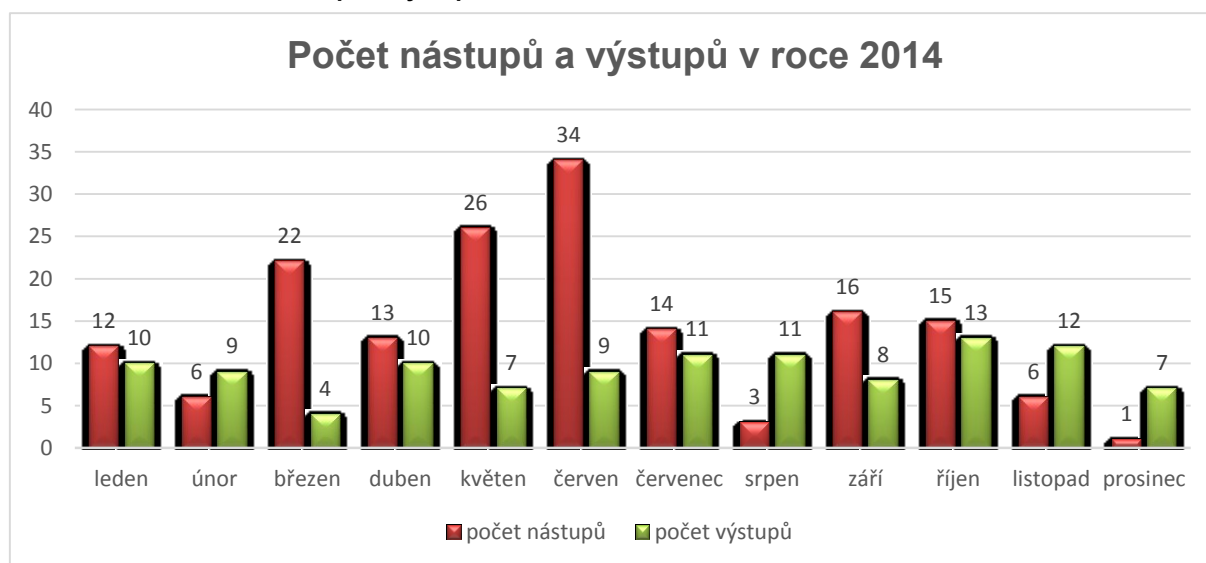
4.1 Analýza fluktuace dle vybraných ukazatelů

Jelikož se zkoumaná organizace řadí mezi největší zaměstnavatele v okrese, nepotýkala se v minulých letech s žádnými většími problémy s fluktuací svých zaměstnanců. Nicméně v roce 2012 se tento problém stal aktuálním i pro organizaci Woco.

Míra odchodů

Pro zjištění míry fluktuace existuje řada metod. Avšak v této práci je zprvu využit tradiční ukazatel **míry odchodů** zaměstnanců, jenž zjistí míru fluktuace pro sledované období 2014. Dle tohoto ukazatele je také vypočtena míra odchodů pro rok 2012 a 2013. Na počátku roku 2014 organizace zaměstnávala celkem 803 zaměstnanců, tento stav se však v průběhu roku měnil v důsledku odchodů zaměstnanců. Organizace v průběhu roku přijala 168 nových zaměstnanců a současně z organizace odešlo 111 zaměstnanců, z nichž 78 tvořili výrobní dělníci a 33 technickohospodářští pracovníci. Pro lepší přehlednost jsou příchody a odchody zaměstnanců v roce 2014 zaznamenány v grafu (viz. Graf. 4.1)

Graf 4.1 Počet nástupů a výstupů v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování

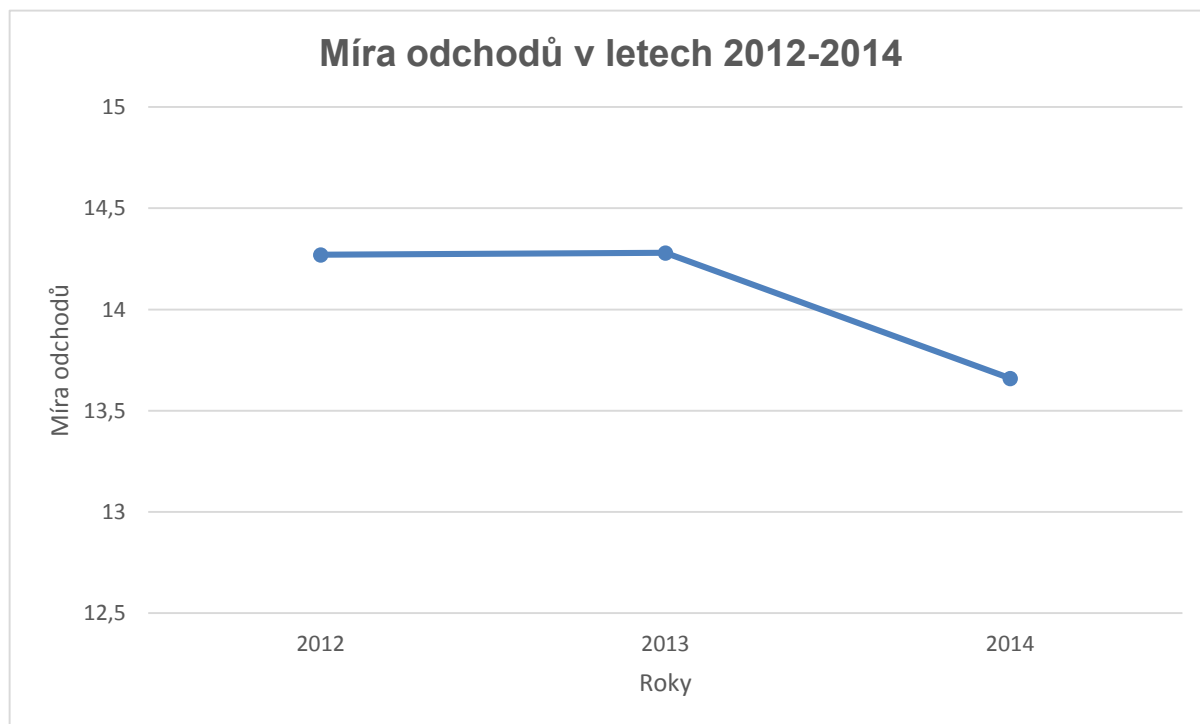
$$\text{míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během období 2014 odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v období 2014}} \times 100$$

V roce 2014 se nacházelo ve zkoumané organizaci průměrně 813 zaměstnanců. Dle získaných informací z dokumentace zabývající se odchody zaměstnanců z organizace v průběhu tohoto období odešlo celkem 111 zaměstnanců. Do celkového počtu byli započítáni pouze zaměstnanci, kteří odcházeli z organizace z vlastní vůle. Tedy nebyli zahrnuti zaměstnanci, jejichž odchod iniciovala organizace, nebo odcházeli do starobního důchodu a na mateřskou dovolenou. Získané hodnoty byly vloženy do vzorce pro výpočet míry odchodů, z nichž vyplynulo, že roční míra fluktuace pro rok 2014 činí **13,2%**.

$$\text{míra odchodů pro rok 2014} = \frac{111}{813} \times 100 = 13,2\%$$

Stejně byl použit ukazatel pro rok 2013 a 2012 a následně byl tento vývoj zaznamenán v grafu (viz. Graf. 4.2). Z tohoto grafu lze vypožorovat, že pro rok 2012 činila míra odchodů 14,27%, v roce následujícím, tedy v roce 2013 se míra odchodů téměř nezměnila a dosahovala 14,28%. Kdežto v roce 2014 se tato míra nepatrně snížila na 13,66%, tedy o 0,62%.

Graf. 4.2 Míra odchodů v letech 2012-2014



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota fluktuace by se měla pohybovat v doporučeném intervalu od 5 do 7%. Z výsledku je patrné, že fluktuace ve společnosti Woco tuto hranici dosti přesahuje i přesto, že se v posledním roce úroveň o něco snížila. Přesto je to v ČR téměř optimální hodnota fluktuace. Ovšem rozhovor s personalisty organizace prokázal, že počet těchto odchodů vyvolal v organizaci velmi těžkou situaci. Počet odchodů byl opravdu markantní a hlavně oproti předchozímu období neobvyklý. Tato situace pro organizaci nebyla vůbec jednoduchá. Jelikož tak početný odchod zaměstnanců vyvolal určité důsledky, se kterými se museli potýkat.

Míra přežití

Dále je důležité zjistit ukazatel míry přežití, jenž udává počet zaměstnanců zůstávajících po určité době v organizaci. U zkoumané organizace je analyzovaná míra přežití pomocí přehlednější tabulky (viz. Tab. 4.1) z níž je zřejmé jak se tato míra mění v čase.

Tab. 4.1 Míra přežití

	Počet přijatých zaměstnanců v roce 2012	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání	
		rok 2013	rok 2014
Celkem	69	48	40
Průměrná míra přežití	100%	70%	58%

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet se provádí na základně zjištěného počtu pracovníků, kteří zůstali po určitém období v organizaci k počtu zaměstnanců, kteří byli získáni na začátku období.

$$\text{Míra přežití pro rok 2014} = \frac{40}{69} \times 100 = 58\%$$

Tabulku ukazuje, že z 69 původně přijatých zaměstnanců v roce 2012 je v organizaci na konci roku 2014 pouze 40 zaměstnanců, míra přežití je tedy v průběhu tří let **58%**. Z tabulky je také zřejmé, že většina nově přijatých zaměstnanců v organizaci nevydrží příliš dlouho a odchází po krátké době. Nejvíce nově přijatých zaměstnanců odchází během prvního roku. Kdežto s přibývajícím počtem let se počet odchodů snižuje, jak je patrné v grafu (viz. Graf 4.3). Čímž se také potvrzuje fakt, že největší počet zaměstnanců odchází časně po nástupu do nového zaměstnání a

naopak se zaměstnancem pracujícím v zaměstnání delší dobu souvisí menší riziko jeho odchodu.

Graf 4.3 Vývoj křivky přežití 2012-2014



Zdroj: vlastní zpracování

Index stability

Pro vylepšení ukazatele míry odchodů je vhodné použít **index stability**, který ukazuje tendenci dlouhodobých zaměstnanců setrvávat v organizaci či nikoliv. Pro výpočet ukazatele byla použita data z roků 2013 a 2014, která jsou dosazena do vzorce indexu stability.

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

V roce 2014 se v organizaci nacházelo celkem 804 zaměstnanců, kteří byli zaměstnání v organizaci jeden a více let. Celkový počet zaměstnanců zjištěných o rok dříve, tedy v roce 2013 činil 876 zaměstnanců.

$$\text{index stability} = \frac{804}{876} \times 100 = 92\%$$

Po dosazení údajů do vzorce, vychází hodnota indexu **92%**, z čehož vyplývá, že organizace nemá problém s udržení dlouhodobějších zaměstnanců, tedy u těchto zaměstnanců se nevyskytuje velká snaha o odchod z organizace. Vysoká hodnota tohoto indexu je pozitivní. Ovšem také lze říct, že organizace má problém s udržení nových zaměstnanců.

Analýza délky zaměstnání

Pro doplnění indexu stability je provedena analýza délky zaměstnání, která zachycuje odcházející zaměstnance z organizace dle jejich délky zaměstnání. Tabulka (viz. Tab. 4.2) zachycuje počet odcházejících pracovníků dle jejich délky zaměstnání, kteří jsou rozděleni do čtyř kategorií.

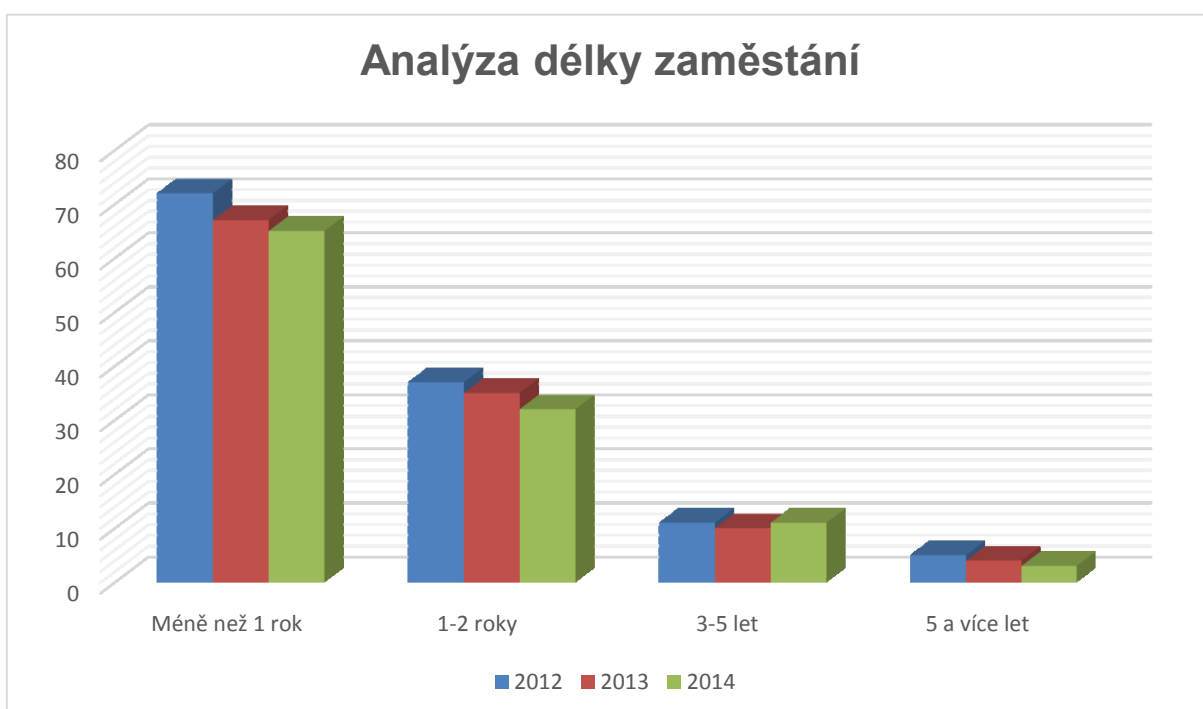
Tab. 4.2 Počet odcházejících pracovníků podle délky zaměstnání

	2012	2013	2014
Méně než 1 rok	72	67	65
1-2 roky	37	35	32
3-5 let	11	10	11
5 a více let	5	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je očividné, že zaměstnanci spadající do skupiny 5 a více let nemají tendence odcházet z organizace. Z čehož vyplývá, že dlouhodobější zaměstnanci mají sklon zůstat v organizaci, čím se potvrzuje vypočtený index stability. Kategorie 1-2 roky má spíše klesající trend, kdežto pro kategorii 2-3 roky je typický spíše konstantní tendence. V kategorii méně než jeden rok se nachází největší počet odcházejících

Graf. 4.4 Analýza délky zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

zaměstnanců. Trend u všech kategorií ve sledovaných obdobích je spíše klesající, což je také zapříčiněno klesajícím celkovým počtem zaměstnanců v organizaci.

Z grafu (viz. Graf 4.4) lze jednoznačně vidět, že s rostoucí délkou zaměstnání klesá počet odcházejících pracovníků. Významný problém tedy nastává u udržení nových zaměstnanců. Jedná se o nováčky, kteří byli po přijetí zaškoleni, podstoupili určitý výcvik a před tím než se pro organizaci stali nenahraditelnými, odešli. S čímž je spojeno mnoho promarněného času a s tím i souvisejících nákladů.

4.2 Náklady fluktuace

S každým pracovním místem jsou spojeny určité náklady, je vhodné vypočítat náklady pro každou pozici zvlášť. Jelikož čím složitější je práce, tím vyšší jsou náklady na zapracování nového zaměstnance. V organizaci Woco je velké množství pracovních pozic a s každou souvisí jiné náklady. Nelze dávat dohromady náklady na získání zaměstnance na pozici například dělníka a manažera kvality, proto jsou pro účely této bakalářské práce rozdělení pracovníci do dvou skupin. Po konzultaci s personálním ředitelem jsou oceněny náklady pro první skupinu technickohospodářských pracovníků, kde spadají zaměstnanci zabývající se duševní prací, jako jsou účetní, konstruktéři, vedoucí útvaru apod. A pro druhou skupinu pracovníků dělnický profesí.

Přímé náklady

Náklady lze tedy rozdělit na přímé a nepřímé. Nejdříve budou vyčísleny přímé náklady, jelikož vyčíslení nepřímých nákladů je velmi složité. Vzhledem k tomu, že se jedná o odchody iniciované zaměstnanci, kteří nemají nárok na odstupné, budou do *nákladů souvisejících s odchodem* zahrnuty pouze administrativní náklady spojené s tímto výkonem. Další podstatnou součástí nákladů jsou výdaje na vyřízení identifikační neboli zaměstnanecké karty pro nového pracovníka, vstupní školení, lékařskou prohlídku a administrativní *náklady spojené s nástupem nového zaměstnance*, jejichž výši lze vidět v tabulce (viz. Tab. 4.3). Výše lékařská prohlídka se dosti liší, jelikož zaměstnanci podstupují vyšetření podle kategorie rizika a pracovního umístění. Například zaměstnanec dělnické profese pracující v hlučném a fyzicky náročném prostředí, musí podstoupit vyšetření karpálních tunelů, oční, ušní a další vyšetření, které technickohospodářský pracovník podstupovat nemusí. Také je

každému novému výrobnímu zaměstnanci poskytnuto nové oblečení (montérky) v hodnotě 250 Kč a obuv za cenu 350 Kč. Dalšími náklady jsou *náklady vynaložené na získání pracovníka*. Pro získání nových zaměstnanců organizace využívá inzertních novin Anna, které jsou první a nejznámějším reklamním zpravodajem v okrese Vsetín. Náklady na inzerci vyjdou v průměru 6 000 Kč na jeden inzerát. Dále nabízí svá volná pracovní místa na webových stránkách společnosti, které sebou nenesou žádné náklady.

Tab. 4.3 Přímé náklady

Jednotlivé položky přímých nákladů	Dělník	THP
Náborová reklama	6 000 Kč	6 000 Kč
Identifikační karta	120 Kč	120 Kč
Administrativní náklady	900 Kč	900 Kč
výběrové řízení	340 Kč	4000 Kč
Lékařské vyšetření	500 Kč	1500 Kč
Výdaje na náborového pracovníka (školení)	1 200 Kč	1 200 Kč
Cena poskytovaných materiálů (boty, oblečení)	600 Kč	0 Kč
Celkové přímé náklady	9 660 Kč	13 720 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace Woco využívá služeb společnosti Meko s. r. o., jedná se o personální agenturu, která zabezpečuje dočasné přidělení zaměstnanců. Výhodou je, že jsou zaměstnanci proškoleni o BOZP⁵ a PO⁶. Mohou tedy pomoci zabezpečit termínové úkoly nebo obsadit dočasně pracovní místa v případě velké nemocnosti apod. Personální agentury za své služby vyžaduje 3 násobek platu umístěného zaměstnance. Ovšem zaměstnanci od společnosti Meko s. r. o. v této bakalářské práci nejsou uvedeni a z toho důvodu nebudou poplatky personální agentury zahrnuty do přímých nákladů.

⁵ BOZP – školení o bezpečnosti práce

⁶ PO – školení o první pomoci.

Nepřímé náklady

Výcvik a zaučení nového zaměstnance je spjat s časem vybraného zaměstnance, který za tuto činnost zodpovídá. Tento proces trvá standardně měsíc, tedy zhruba 90 pracovních hodin daného zaměstnance. Také je zde zahrnut čas personalistů při získávání a výběru pracovníků. Rovněž nepřímé náklady zahrnují snížení produktivity nového zaměstnance, nicméně zde je proveden pouhý odhad těchto nákladů. Personální ředitel vyžadoval zachování anonymity, při uvádění platu zaměstnanců, proto je uvedena pouze souhrnná suma nepřímých nákladů (viz. Tab. 4.4).

Tab. 4.4 Nepřímé náklady (v Kč)

Jednotlivé položky nepřímých nákladů	Dělník	THP
Čas instruktáže pro nové zaměstnance (čas personalistů při výběru a získávání zaměstnanců, čas ostatních zaměstnanců)	19 800 Kč	19 200 Kč
Celkové nepřímé náklady	19 800 Kč	19 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Celkové náklady (v Kč)

	Dělník	THP
Celkové přímé náklady	9 660 Kč	13 720 Kč
Celkové nepřímé náklady	19 800 Kč	19 200 Kč
Celkové fluktuační náklady	29 460 Kč	32 920 Kč
počet odchodů za rok 2014	78	33
Celkové fluktuační náklady pro rok 2014	2 297 880 Kč	1 086 360 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Po sečtení jednotlivých přímých a nepřímých nákladů byly zjištěny celkové fluktuační náklady (viz. Tab. 4.5), které byly následně roznásobeny počtem odcházejících zaměstnanců z organizace v roce 2014. Z čehož byly zjištěny následující údaje, náklady na dělníky pracující ve výrobě činí minimálně 2 297 880 Kč,

u technickohospodářských pracovníků představují částku minimálně 1 086 360 Kč. Lze tedy říci, že **celkové náklady** pro rok 2014 činili **3 384 240 Kč**. Je nutné konstatovat, že vyčíslené náklady jsou brány pouze ve zkušební době pracovníka, nejsou brány v úvahu ani náklady před odchodem pracovníka, jelikož pracovník nemusí být tolik produktivní. A také náklady spojené s neobsazeným místem. V případě zahrnutí těchto položek do nákladů by se výsledná suma pro rok 2014 zajisté zvýšila. Také je důležité podotknout, že částky nepřímých nákladů jsou uvedeny pouze teoreticky na základě odhadu, jelikož jejich vyčíslení je velmi nelehké. Tím pádem může dojít ke zkreslení údajů.

4.3 Způsoby zjištění příčin fluktuace zaměstnanců v organizace Woco

Úroveň pracovní spokojenosti má pro organizaci velký vliv, jelikož mohou ovlivňovat fluktuaci zaměstnanců a mnoho jiných faktorů. Z toho důvodu je tato část zaměřena na zjištění spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s prací a na další způsoby vedoucí ke zjištění příčin fluktuace. Jelikož organizace Woco provádí pravidelně každý rok anonymní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, budou informace čerpány a analyzovány z těchto dokumentů.

Ankety mezi zaměstnanci

Organizace Woco provádí pravidelně každý rok anonymní dotazníkové šetření o spokojenosti zaměstnanců. Dotazník je pokládán všem zaměstnancům a jeho vyplnění je dobrovolné. Nicméně každý rok je vyplněno téměř 70% dotazníků a obdobně tomu bylo i v roce 2014. Dotazník spokojenosti zaměstnanců se skládá z pěti oblastí – strategické řízení lidí, vzdělávání a rozvoj, motivace, řízení a hodnocení výkonu, odměňování. Ke zjištění názorů používá standartní strukturovaný dotazník, jehož otázky jsou uvedeny v Příloze č. 3. Z výsledků dotazníku lze vydedukovat několik oblastí vysoké nespokojenosti zaměstnanců s prací. Nejdříve se práce zaměří na zhodnocení výsledků z dotazníkové oblasti motivace a odměňování. Se zaměřením na systém motivace zkoumané organizace a jeho vliv na spokojenost zaměstnanců.

Součástí systému motivace je systém odměn, který je ve zkoumané organizaci sestaven podle vykonané práce. Tedy všichni zaměstnanci jsou rozděleni do různých kategorií podle vykonávané práce a její náročnosti, také podle svěřené odpovědnosti. Podle kterých je následně každé kategorii vymezena výše základní mzdy. Nicméně z průzkumu ankety spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že pouze *46% zaměstnanců je spokojeno se svým platem*. Mezi hlavní důvody nespokojenosti patří nízké platové a osobní ohodnocení, nezhodnocená náročnost práce, stejné hodnocení za různě obsahovou práci a práci odlišně náročnou. Další součástí odměňování jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity, které dokážou účinně motivovat zaměstnance, a doplňují účinnost základní mzdy. Organizace nabízí svým zaměstnancům určité zaměstnanecké výhody, které jsou specifikované v kapitole 3.3 Motivační systém organizace. Avšak z dotazníkového šetření je patrné, že přibližně 80% všech zaměstnanců je se svými *zaměstnaneckými výhodami nespokojeno*. Což je dosti alarmující výsledek a lze tedy říci, že v oblasti odměňování je vysoká nespokojenost zaměstnanců. Respondenti v dotazníku měli možnost vyjádřit své potřeby a uvést,

kteřé zaměstnanecké benefity by si přáli. Z uvedených názorů vyplývá, že 30% zaměstnanců by uvítalo 13. plat, 27% zaměstnanců finanční odměny za nadstandardní pracovní výkon, 16% zaměstnanců by upřednostnilo příspěvek na penzijní připojištění, 14% zaměstnanců by chtělo příspěvky na rekreaci, kulturní či sportovní akce, a zbylých 13% požaduje příspěvek na vzdělání.

Druhým účinným nástrojem podporující motivaci zaměstnanců je pracovní prostředí, jehož efektivita podporuje systém odměn. Z dotazníku je zjištěno, že *73% zaměstnanců je spokojeno se svým pracovním prostředím*. Firma se velmi dobře stará o pracovní prostředí v celé firmě, ve výrobě zvláště o bezpečnost práce. Dělníci jsou proškoleni a ve výrobě jsou podle norem rozmístěny hasicí přístroje. Dále mají zaměstnanci k dispozici různé ochranné pomůcky nebo hygienické a dezinfekční prostředky. Po absolvování prohlídky ve firmě Woco je značná spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím pochopitelná. Ve výrobním prostředí se organizace snaží zajistit zdravé a bezpečné pracovní prostředí. Pravidelným školením o bezpečnosti práce, preventivní údržby a zavedením bezpečných pracovních postupů. Pravidelné měření hluchnosti na pracovišti a optimální osvětlení pracovní plochy. Dočasně jsou pracovní plochy v určitém výrobním oddělení více stísněné, nicméně odpovídají všem normám. Dalším aspektem je atmosféra ve firmě, jejíž účinek má určitý dopad na spokojenost zaměstnanců. Například pokud se dostávají do stresových situací se svými kolegy. *Pracovní atmosféru hodnotí 68% zaměstnanců pozitivně*, tedy většina zaměstnanců souhlasí s tím, že na pracovišti panuje dobrá pracovní atmosféra. Z čehož plyne, že ve firmě převládají dobré zaměstnanecké vztahy. Další hledisko, které vnímají zaměstnanci kladně, je jejich *pracovní doba*, se kterou je *spokojeno 81% zaměstnanců*. S analýzy dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců plyne, že *60% zaměstnanců ví kdo, kdy a také podle čeho hodnotí jejich pracovní výkon*. Bohužel s tímto hodnocením *není spokojena ani polovina* zaměstnanců. Což zaměstnance příliš nemotivuje a je to dalším důsledkem nespokojenosti zaměstnanců s prací. Všechny tyto příčiny v oblasti řízení a hodnocení výkonů mohou v organizaci způsobit vysokou nežádoucí fluktuaci. V oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců byla zjištěna pouze *56% spokojenost zaměstnanců s podporou osobního rozvoje a další možnosti vzdělání*.

Oblast strategického řízení lidí, zde nebude více rozebrána z důvodu optimálních odpovědí, a žádného nepříznivého dopadu na spokojenost. Jelikož

zaměstnanci v této oblasti projevili nadměrnou spokojenost a odpovědi by nepřispěly ke zjištění příčin odchodů zaměstnanců z organizace.

Z uvedených informací, lze zhodnotit zavedený systém motivace za nevyhovující především v části systému odměn, kde je patrná největší nespokojenost pracovníků. Což může mít velmi negativní vliv na organizaci. Určitá nespokojenost se také nachází v oblasti osobního rozvoje a možností dalšího vzdělání. Tyto zjištěné informace lze považovat za další příčiny, kvůli kterým zaměstnanci odcházejí z organizace. V organizaci se také vyskytuje vysoká nespokojenost s hodnocením pracovního výkonu, jak bylo zjištěno z dotazníku, s tímto hodnocením není spokojena ani polovina zaměstnanců. Z toho důvodu je další část zaměřena na to, jak je prováděno hodnocení výkonu zaměstnanců, zda je prováděno spravedlivě.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je nástroj, pomocí něhož se hodnotí výkon a chování zaměstnance, se záměrem zlepšit nedostatečnou výkonnost. Předem připravený rozhovor by měl vést nadřízený se zaměstnancem. V organizaci Woco se takový typ individuálních rozhovorů mezi nadřízeným a zaměstnancem neprovádí. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle určitých kritérií, jako jsou splněné normy, počet vyráběných zmetků apod. Ovšem hodnocení zaměstnanců je součástí pravidelných porad s výrobními zaměstnanci, které vedou mistři a vedoucí výroby. Což je další součástí zavedeného motivačního systému organizace. Pravidelné porady s výrobními zaměstnanci jsou prováděny jedenkrát měsíčně, kde se převážně řeší výrobní problémy. Jednou za rok se koná setkání celé firmy, ovšem zde se spíše konstatuje vývoj produktivity celé firmy apod. Hodnocení zaměstnanců je tedy prováděno plošně, nikoliv se zaměřením na individuální hodnocení zaměstnanců.

Tajné schránky stížností

Dalším způsobem jak organizace zjišťuje příčiny odchodů svých zaměstnanců, jsou jejich tajné schránky stížností. Schránky jsou rozmístěny na několika viditelných místech v organizaci a zaměstnanci do nich mohou vhadzovat své anonymní připomínky. Zaměstnanci mohou samozřejmě přednést své stížnosti nadřízenému nebo svému mistrovi, kteří mají za úkol vzniklý problém vyřešit. Pomocí těchto tajných schránek lze analyzovat stížnosti předložené pracovníky a zkoumat další příznaky nespokojenosti. Zaměstnanci poměrně často této možnosti využívají, jedná se

většinou o zaměstnance dělnických profesí. Problémy jsou následně řešeny s vedoucími oddělení nebo nadřízenými a závažnější problémy jsou řešeny na poradách.

Výstupní pohovory či dotazník

Od roku 2012 společnost Woco s odcházejícími zaměstnanci při odchodu provádí krátké pohovory, z důvodu nezvykle velkého úprku zaměstnanců. Personalisté s vybranými zaměstnanci provádí rozhovor pro zjištění jejich příčin odchodů. Rozhovor však není nijak strukturalizovaný a je bez předem připravených otázek. Personalisté tedy odcházejícímu zaměstnanci položí vždy jednu základní otázku a to – z jakého důvodu zaměstnanec odchází. V případě, že je hlavním důvodem nespokojenost s prací, doptávají se na další příčiny. Ovšem tyto informace organizace Woco nijak neanalyzuje a dále nevyužívá ve svůj prospěch, aby se vyhnuli podobné situaci v budoucnu. Z čehož plyne, že organizace Woco s každým odcházejícím pracovníkem provádí výstupní pohovor. Nemá však žádnou předem připravenou strukturu a také nemá zavedený žádný výstupní dotazník.

Díky možnosti provedení rozhovoru s každým personálním zaměstnancem zvláště, bylo zjištěno několik důvodů odchodů uváděných zaměstnanci. Mezi obvyklé důvody odchodů patří mzda, tedy zaměstnanec si najde *lepší placenou práci v jiné organizaci*. V dalším případě si zaměstnanec najde *práci, která je blíže jeho trvalému bydlišti*, jelikož organizace Woco je umístěna v průmyslovém areálu, který je poměrně dost vzdálený od centra města. Poněvadž je mnoho zaměstnanců z okolních vesnic, je pro ně dojíždění nákladné. Dalším důvodem je *nevyhovující tří směnný provoz* u výrobních dělníků. Hlavní je nespokojenost s nočními směnami. S tím také souvisí odchod žen po mateřské dovolené, jelikož tří směnný provoz znesnadňuje péči o dítě. Mezi velmi časté důvody patří *zkreslená představa o pracovní pozici*, které uvádějí zejména zaměstnanci opouštějící organizaci brzy po nástupu do zaměstnání.

Z dalšího rozhovoru vyplynulo, že fluktuace od roku 2012 byla zapříčiněna následujícími faktory. Zaměstnanci se nacházeli pod *velkým pracovním tlakem*. Trpěli nadměrnou *nevyvážeností osobního a pracovního života*, což zapříčinilo dlouhodobé vypětí. Vystavení *nadměrnému nátlaku na maximální výkon a zanedbávání osobního života*. Někteří zaměstnanci byli dokonce *v době osobního volna či dovolené povolávání zpět do pracovního procesu*.

5 Zhodnocení současného stavu, návrhy a doporučení

Měření fluktuace V organizaci Woco STV s. r. o. bylo provedeno na základě využití čtyř metod. Mezi něž patřil ukazatel míry odchodů, míra přežití, index stability a analýza délky zaměstnání. Z výpočtů vyplynul mírný problém s odchody zaměstnanců ve zkoumané organizaci, ovšem v rámci České republiky se nachází v optimálním rozmezí. Z dalších propočetů plyne problém s odchodem nových zaměstnanců, kteří své zaměstnání opouštějí brzy po nástupu do zaměstnání. Následně index stability potvrdil tendenci, dlouhodobějších zaměstnanců setrvávat v organizaci. Lze tedy říci, že největší počet nových zaměstnanců odchází v průběhu prvního roku a s růstem počtu let v zaměstnání se množství odchodů redukuje.

Při výpočtů nákladů souvisejících s fluktuací bylo zjištěno, že celkové fluktuační náklady související s odchodem jednoho výrobního dělníka činí 29 460 Kč a technickohospodářského pracovníka 32 920 Kč. Celkové náklady pro rok 2014 činili 3 384 240 Kč

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, několik oblastí, s nimiž jsou zaměstnanci nespokojeni. K největším příčinám nespokojenosti zaměstnanců se řadí systému odměn. Přičemž největší nespokojenost plynula z nedostatečných zaměstnaneckých výhod a následně i nespokojenost se mzdou. Další významná nespokojenost souvisela s hodnocením pracovního výkonu a podporou osobního rozvoje a dalších možností vzdělání.

Z výstupních pohovorů realizovaných personálním oddělením se jeví jako nejobvyklejší důvody odchodů již zmíněné peníze (mzda a zaměstnanecké výhody), tří směnný provoz, pracovní zátěž, zkreslené představy o pracovní pozici, nevyváženost pracovního a osobního života. Vystavení nadměrnému nátlaku na maximální výkon a zanedbávání osobního života. Je tedy patrné, že se v organizaci nachází velké množství příčin, které způsobují odchody zaměstnanců z organizace.

Na základě těchto zjištěných příčin je navrženo několik návrhů na zlepšení a doporučení, které mohou přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Návrh č. 1 – výstupní dotazník

Organizace Woco s každým odcházejícím pracovníkem provádí výstupní rozhovory, které ovšem nemají předem připravenou strukturu a také nemá zavedený žádný podobný výstupní dotazník, který by se věnoval této problematice. Proto by bylo vhodné, aby se organizace zaměřila zprvu na vytvoření dotazníku, který není tolik finančně náročný. A následně doplnit výsledku dotazníku rozhovory s odcházejícími pracovníkem. V případě vytvoření formuláře externí firmou by vyšel vzorový dotazník přibližně na 350 Kč. Ovšem organizace by mohla pověřit personální oddělení o vytvoření tohoto dotazníku na internetu, které by bylo bezplatné. Tedy by byla účtována jen časová mzda personálních pracovníků. Čas na sestavení by zabral maximální pět hodin. Další náklady by při jednostranném dotazníku pro jednoho zaměstnance, ve formátu A4 činil 1,90 Kč.

V dotazníku se nacházejí otázky zaměřené na zjištění příčin, nikoliv na spokojenost zaměstnanců. Poněvadž jak bylo již zmíněno, organizace provádí pravidelnou anketu spokojenosti svých zaměstnanců. Otázky by měly vést k zjištění důvodů odchodů zaměstnanců. Dotazník by měl obsahovat spíše otázky, na které zaměstnanci neradi a většinou nepravdivě odpovídají při výstupních pohovorech. Jedná se o otázky zjišťující vztah mezi kolegy na pracovišti a vztah s nadřízenými, pracovní prostředí a náročnost práce, pracovní doba apod. Dotazník by měl být podáván pracovníkům anonymně, aby zajistil větší otevřenost a upřímnost. Zaměstnanec by jej mohl vhodit do tajné schránky pro zachování 100% anonymity.

Pro doplnění a srovnání dotazníků by bylo vhodné zlepšit výstupní rozhovory. Rozhovor by měl být předem připravený v polostrukturované formě, obsahující otázky typu – Jaký byl nejdůležitější důvod k tomu, že jste se rozhodl odejít z naší organizace? Dalo se Vašemu odchodu zabránit? Konkretizujte prosím, jaký byl Váš přínos společnosti? Jaké změny by musely na pracovišti, pracovním místě a práci, nastat abyste uvažoval o návratu?(viz. kapitola 2.4.1)

Návrh č. 2 – vylepšení zaměstnaneckých výhod

Z dotazníku spokojenosti vyplynulo, že část zaměstnanců by ocenilo *příspěvky na rekreaci, kulturní či sportovní akce*. Organizace Woco pořádá každoroční letní fotbalový turnaj mezi výrobními segmenty. Jelikož je účast na těchto aktivitách velmi široká, bylo by vhodné využít dalšího rozšíření. Vhodné by bylo pronajmout halu pro

různé sportovní aktivity. Pronájem haly v okrese Vsetín se pohybuje v průměru okolo 300 Kč za hodinu. Některé haly jsou uzpůsobeny hře fotbalu, nohejbalu, tenisu a součástí sportovní haly jsou ping-pongové stoly. Takže by zda našly vyžití jak muži, tak ženy. V případě, že by organizace pronajímala halu z počátku na 2 hodiny týdně, měsíční náklady by činili 2 400 Kč. Další návrh pro alespoň částečné vylepšení toho příspěvku jsou levnější vstupenky do kina ve Vsetíně či zvýhodněné vstupné na akce připravované Domem Kultury ve Vsetíně. V tomto případě by se mohlo jednat o 35% slevu na vstupném. Samozřejmě by tato část mohla být vyšší či nižší, ale i přesto by došlo k podnícení oddanosti zaměstnanců a zajištění dobrého jména organizace.

Dále by zaměstnanci uvítali finanční *odměny za nadstandartní pracovní výkon*. Jelikož systém odměn je v organizaci sestaven tak, že nadřízený může dle výkonu zaměstnance rozšířit jeho osobního hodnocení, je navrženo pouze několik doplňujících peněžitých i nepeněžitých přídavků. Například zveřejňování nejlepších pracovníků na nástěnkách každý měsíc. Jednalo by se o dělníky s co nejmenší zmetkovitostí, nejlepším pracovním výkonem apod. Na pravidelných poradách s výrobními zaměstnanci, veřejně pochválit zaměstnance, jenž měl za daný měsíc nejlepší odpracovaný výkon. Na celoročním setkání celé organizace určit nejlepšího zaměstnance z řad výrobních dělníků a zajistit dárek a tím mu projevít poděkování za jeho výkon. Dárky by mohly být zajištěny v podobě dárkových košů či slevových poukázek v hodnotě 2 000 Kč.

Jelikož existuje určitá nespokojenost s osobním rozvojem a možností dalšího vzdělání zaměstnanců bylo by vhodné vylepšit *příspěvku na vzdělání zaměstnanců*. Nyní je příspěvek na jazykové vzdělání poskytován pouze THP zaměstnancům, jelikož dobrá znalost cizího jazyka je jejich nedílnou součástí dobře odvedené práce. Nicméně v profesích by neměl být dělán rozdíl a příspěvek na cizí jazyky by měl být poskytnut i výrobním dělníkům.

Organizace by si měla být vědoma, že ať poskytne zaměstnancům, libovolné benefity, vzdělávací či volnočasové, tato péči jim zaručí i přes vyšší náklady, větší spokojenost zaměstnanců. Tím pádem sníží důvody odchodů a zaručí dobré jméno organizace.

Návrh č. 3 – hodnotící pohovor

Nespokojenost zaměstnanců s hodnocením pracovní výkonu dává podklad pro návrh na zavedení hodnotícího pohovoru. Rozhovor by bylo vhodné provádět jednou za půl roku, aby nezatěžovaly jak vedoucího, tak zaměstnance. Nicméně jeho součástí je průběžné hodnocení vedoucího, který pozoruje po celé období výkon zaměstnance.

Návrh č. 4 – zaměření se na udržení nových zaměstnanců

Největší počet odchodů je zaznamenán u nově přijatých zaměstnanců, kteří odchází v prvním roce od nástupu do zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání mají jiné očekávání od pracovní pozice. Tento dojem je zapříčiněn z nedostatečného přiblížení pracovní náplně, chodu v organizaci a jiných pracovních podmínek. Což má za následek nespokojenost s prací, která vyústí v brzký odchod ze zaměstnání. Z toho důvodu by se organizace měla zaměřit na zvýšení informovanosti a přiblížení jednotlivých pracovních podmínek u nových uchazečů o zaměstnání již při vstupním pohovoru. Uchazeči by měla být jasně sdělena jeho pracovní doba, pracovní náplň, mzdové podmínky a také možnosti kariérního růstu.

Organizace by se mohla zaměřit na získávání svých zaměstnanců, již v průběhu jejich studia. Například využití různých studentských praxí. Student je v průběhu praxe zasvěcen do pracovního procesu, zjistí náročnost práce a tím pádem má jasnou představu pracovní pozice a náplně práce. V případě zájmu organizace i studenta může dojít k následnému zaměstnání. Využití praxí není nijak nákladné, jelikož student nepobírá žádnou mzdu a v průběhu krátké doby vypomáhá kolegům na pracovišti. Pro zvýšení povědomí o nabízených možnostech studentům by se na každé střední škole či učilišti ve Vsetíně vyvěsily 2 letáky s nabídkou praxí do hlavních školních hal. Letáky ve formátu A4 by stály cca 5 Kč. A čas pověřené zaměstnance na vytvoření letáku a roznosu do škol by činil 3 hodiny. Tedy při hodinové mzdě 90 Kč a roznesení letáku do 5 škol by náklady představovaly 320 Kč.

Návrh č. 5 – doplnění otázek v dotazníku spokojenosti

Organizace Woco plánuje pro rok 2015 sestavit nový dotazník spokojenosti, proto je navrženo několik otázek, který by se v novém dotazníku měly objevit. Z důvodů nespokojenosti zaměstnanců s hodnocením jejich pracovního výkonu by bylo vhodné doplnit dotazník o otázky zjišťující spokojenosti zaměstnanců s jejich bezprostředním nadřízeným v oblasti spravedlivého hodnocení, jeho odborné znalosti,

řešení problémů a jednání se spolupracovníky. Další otázka by měla být zaměřena na nalezení faktorů motivujících zaměstnance. Jedná se o otázku typu – Jaké motivační faktory jsou pro Vás v práci nejvýznamnější? Zaměstnanec by měl výběr z několika možností (mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, dobré pracovní vztahy aj.). Jelikož má organizace problémy s odchodem nových pracovníků měl by dotazník obsahovat také otázku zaměřující se na to, zda měl zaměstnanec dostatečný čas na adaptaci na pracovišti. Otázka by mohla být formulována následovně. Poskytl Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání dostatečný čas na zapracování?

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce je provést měření fluktuace ve vybrané organizaci, následné vyčíslení nákladu souvisejících s tímto problémem a nalézt příčiny odchodů zaměstnanců s uvedením možností jak negativní fluktuací snížit.

Práce je rozvržena do dvou částí. V první neboli teoretické části jsou vymezeny teoretické pojmy a poznatky související přímo s fluktuací, její způsoby měření, příčiny, důsledky a způsoby sledování příčin odchodů zaměstnanců z organizace. Dále je vysvětlena spokojenost zaměstnanců s prací, jejich motivací a výkonností.

Praktická část je zaměřena na analýzu fluktuace zaměstnanců v organizaci Woco STV. Nejdříve je tato část zaměřena na představení společnosti a následné aplikování metod měření fluktuace zaměstnanců. Z vypočtených ukazatelů je možno říci, že organizace má mírný problém s odchodem zaměstnanců. Ovšem největším problém má zejména s nově přijatými zaměstnanci. Následně byly vyčísleny náklady souvisejících s těmito odchody.

Ke zjištění příčin odchodů zaměstnanců z organizace je použit dotazník spokojenosti organizace Woco. Dotazník obsahoval otázky zaměřující se například na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, mzdou, spokojeností s finančním ohodnocením, vzděláváním, nadřazeným nebo pracovní dobou. Díky nimž byly zjištěny určité oblasti nespokojenosti a pomohly objasnit důvody odchodů zaměstnanců z organizace. Další příčiny odchodů byly zjištěny na základě provedeného rozhovoru s personálním oddělením.

Poslední část bakalářské práce je zaměřena na návrhy a doporučení, které by mohly pomoci organizaci při snižování nežádoucích fluktuací. Na základě zjištěných příčin odchodů zaměstnanců je navrženo několik opatření souvisejících se zlepšením zaměstnaneckých výhod, zavedení výstupních dotazníků, zaměření na udržení nových zaměstnanců a spravedlivé hodnocení.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice, apod.)

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1470-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 487s. ISBN 978-80-7263-869-7.

DYTRT, Zdenek. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

MILKOVICH, T.G. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3

MENTZEL, Wolfgang a Jiří ADAMÍK. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004, 106 s. ISBN 80-247-0408-0.

NOVÝ, I., a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-87829-06-6

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-7357-019-x.

b) Článek v odborném časopise (periodiku) nebo ve sborníku z konference

LINHARTOVÁ, Lucie. Řízení mobility a její vliv na efektivitu organizací. *Ekonomické listy* [online]. 2012, roč. 3, č. 1 [cit. 2012-04-30] ISSN 1804–4166. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_1_2012.pdf

c) Elektronické dokumenty a ostatní

INED.CZ. *Fluktuace zaměstnanců náklady, příčiny a řešení*. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni>

HR NEWS. *Proč zaměstnanci odcházejí z vaší firmy?* [online]. [27. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/proc-zamestnanci-odchazeji-z-vasi-firmy-id-2347345>

PERSONALL. *Fluktuace*. [online]. [1. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

VEDEME.CZ. *Fluktuace bez závoje*. [online]. [27. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

Seznam zkratk

BOPZ – školení o bezpečnostní práce

THP – technickohospodářský pracovník

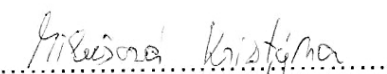
PO – školení o první pomoci

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- Jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015


.....
Kristýna Mikušová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura organizace Woco

Příloha č. 2 – Počet zaměstnanců dle pracovních středisek

Příloha č. 3 - Dotazník spokojenosti pro zaměstnance organizace Woco